

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOSOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské kombinované studium 1997- 2007

Leona Pilinová

**Sociologické a psychologické příčiny
nepoměrného zastoupení žen v řídicích
funkcích**

**Sociological and psychological causes
of disproportionate representation of women
in management positions**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2007

Vedoucí postupové práce: ... PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:


Výsledek obhajoby:

P r o h l á š e n í:

P r o h l a š u j i,

že jsem tuto předloženou práci vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, kterých jsem použila.

V Praze dne 10. dubna 2007


Leona P i l í n o v á

P o d ě k o v á n í:

Ráda bych touto cestou vyjádřila svůj dík
PhDr. Ivaně Šnýdrové, CSc., za její cenné připomínky,
trpělivost a ochotu při vedení mé diplomové práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat svému muži i svým dvěma
synům, protože pochopili, že je pro mne významné věnovat
svůj čas nejen jim, ale i studiu a vypracování této
diplomové práce.

O b s a h:

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD..... | 7 |
| 1. KAPITOLA: ROZDÍLNÉ VNÍMÁNÍ HODNOTY MUŽSKÉ A ŽENSKÉ PRÁCE V SOUVISLOSTI S PŘIPISOVÁNÍM GENDEROVÝCH ROLÍ | 15 |
| 1.0 Úvod..... | 15 |
| 1.1 Společnost a konstrukce pohlavně-genderových systémů | 16 |
| 1.2 Výklad dělby práce sociologickými paradigmaty | 19 |
| 1.2.1 Strukturální funkcionalismus - reprodukční funkce diktuje ženě její roli | 22 |
| 1.2.2 Postmodernismus - genderová identita je formována v konkrétním společensko-kulturním kontextu | 26 |
| 1.3 Dělení na „veřejnou“ a „soukromou“ sféru znamená rozdílnou hodnotu práce | 28 |
| 1.4 Shrnutí kapitoly | 33 |
| 2. KAPITOLA: PROBLEMATIKA DISKRIMINACE ŽEN V SOUČASNOSTI - LOGICKÝ DŮSLEDEK DĚJIN | 35 |
| 2.0 Úvod | 35 |
| 2.1 Nejednotnost teorií na původ genderových rolí ... | 36 |
| 2.1.1. Význam náboženství pro utváření názoru společnosti na ženu | 38 |
| 2.2 Středověk - počátek vzdělanostního rozporu mezi mužem a ženou | 41 |
| 2.3 Moderní průmyslová společnost - ekonomické i politické zúročení vzdělanosti mužů | 44 |
| 2.4 Feminismus - ženy si uvědomily sílu politiky | 47 |

| | | |
|--------------------|--|-----------|
| 2.4.1 | Jednostranná maskulinní orientace je negativem i pro muže | 51 |
| 2.5 | Specifika České republiky v oblasti práce a genderových vztahů | 53 |
| 2.5.1 | Principy v prosazování rovnosti mužů a žen | 55 |
| 2.6 | Shrnutí kapitoly | 58 |
| 3.KAPITOLA: | VLIV SOCIALIZACE NA POSTAVENÍ ŽENY VE SPOLEČNOSTI | 60 |
| 3.0 | Úvod | 60 |
| 3.1 | Psychosexuální vazba mezi rodičem a dítětem v psychoanalytické teorii socializace | 62 |
| 3.1.1 | Aspekty „mateřství“ v souvislosti s realizací pracovní kariéry ženy | 64 |
| 3.2 | Význam „vzoru“ v teorii sociálního učení | 69 |
| 3.2.1 | Mediálně prezentované vzory | 70 |
| 3.3 | Rozpoznávání „hodnot“ v kognitivně vývojové teorii | 72 |
| 3.4 | Shrnutí kapitoly | 74 |
| 4.KAPITOLA: | BIOLOGICKÉ A PSYCHOLOGICKÉ PŘEDPOKLADY ŽEN PRO VRCHOLOVÉ ŘÍDÍCÍ FUNKCE | 76 |
| 4.0 | Úvod | 76 |
| 4.1 | Intelektové předpoklady | 78 |
| 4.1.1 | Specifika ženského mozku | 81 |
| 4.2 | Žena a její vztah k agresivitě, moci, soutěživosti a odvaze riskovat | 86 |
| 4.3 | Stres a pracovní spokojenost | 89 |
| 4.3.1 | Pracovní spokojenost českých manažerů a manažerek | 93 |

| | | |
|---|---|------------|
| 4.4 | Shrnutí kapitoly | 94 |
| 5.KAPITOLA: | ŽENA VE VRCHOLOVÉ ŘÍDÍCÍ FUNKCI | 96 |
| 5.0 | Úvod | 96 |
| 5.1 | Souvislosti mezi gendrovým režimem instituce, organizační kulturou, stylem řízení a kariérou ženy | 97 |
| 5.1.1 | Kultura nerovností pohlaví | 103 |
| 5.2 | Postoje zaměstnavatelů ke sladění pracovních povinností a osobního života zaměstnanců | 106 |
| 5.2.1 | Proměna ženy v řídicí funkci z pohledu psychologie | 109 |
| 5.3 | Shrnutí kapitoly | 111 |
| 6. ZÁVĚR | | 113 |
| Soupis bibliografických citací | | 117 |
| Příloha | | 127 |
| Evidenční list knihovny | | 128 |

ÚVOD

„... gender je společensky konstruovaný fenomén, který se historicky mění. Změnu genderových vztahů a vzorců nebo její počátky můžeme pozorovat mimo jiné tehdy, když dochází k protikladu, střetu nebo konfliktu rolí v různých kontextech ... Například od žen v manažerských pozicích je v podniku obecně vyžadováno ‚kopírování‘ mužského stylu řízení a způsobu jednání. ‚Mužsky‘ se chovající a projevující manažerka se přitom může stát terčem kritiky, protože se nechová jako žena, třeba ‚správná‘ manželka a matka“ (Křížková a Pavlica, 2004, s. 90).

Problematika genderu a genderově zaměřené studie se staly především v českých podmínkách¹ poměrně mladou, ale silící snahou o řešení otázek spojených s postavením, uplatněním a vzájemnými vztahy žen a mužů, které se v důsledku radikálních změn v sociální a ekonomické oblasti staly „nutně neodkladnými“ (viz bod 2.5).

Ve světové ekonomice představují ženy přes čtyřicet procent všech pracovních sil, ve vrcholovém managementu jsou ale zastoupeny pouze třemi procenty. Česká republika patří sice k zemím s vyšším zastoupením žen v řídicích funkcích – za posledních deset let podíl žen na těchto pozicích narostl o dvacet sedm procent a ženy u nás tvoří třetinu vedoucích a řídicích pracovníků (viz Příloha), ale jen málo z nich

¹ Diskuze o genderu probíhají v české společnosti od poloviny devadesátých let 20. století. Ve světovém kontextu je otázka rovných příležitostí spojena s vlivem tzv. druhé vlny feminismu v šedesátých letech 20. století (pozn. L.P.).

zastává skutečně vrcholové pozice (Koubová, 2005, s. 2).

Podnětem k napsání této diplomové práce bylo vědomí „nevyváženosti“ mezi změnami, jež se odehrávají v pojetí ženských rolí, jejich akceptací společností a vytvářením nových podmínek, které slovy Pierra Bourdieu (2000, s. 83) „... ve skutečnosti jen maskují, že vzájemné *postavení* mužů a žen zůstává stejné, ... pokrok, jehož ženy dosáhly jak v oblasti práce, tak ve vzdělávání by neměl zakrývat, že pokroku dosahují zároveň i muži, takže je to jako při handicapovaném běhu, struktura vzdáleností se nemění“.

Prosazování *genderové rovnosti* a odstraňování *diskriminace na základě na základě pohlaví*² (viz bod 2.1) se stává *normou* zakotvenou v celé řadě zákonných opatření a praktických iniciativ v zemích Evropské unie (viz bod 2.5.1).

Zatím sice s rozdílnou „teritoriální úspěšností“ řešení problému i s nevyvážeností mezi proklamovanými změnami a jejich realizovanou úrovní (viz bod 2.5.1), ale přesto je omezení přístupu žen i mužů k výkonu některých činností nebo povolání natolik závažným zásahem do principu rovného

² *Diskriminace na základě pohlaví* je koncept, který popisuje a vysvětluje způsoby zamezení přístupu ke zdrojům, možnostem a příležitostem jedinci pouze na základě určení jeho pohlaví, bez jakéhokoli zjišťování a ověřování individuálních schopností a možností jsou pak muži nebo ženě přisouzeny vlastnosti, schopnosti a plány v dané společnosti považované za obecně nebo „přirozeně“ mužské či ženské a umožněn přístup pouze k „odpovídajícím“ možnostem nebo statkům a projevuje se ve formě přímé a nepřímé, skryté nebo zjevné (Křížková, 2003, s. 454).

zacházení, že je členským státům Evropské unie, a tedy i České republice, uloženo periodicky vyhodnocovat, zda jsou taková omezení nadále „ve světle společenského vývoje“ opodstatněná.³

Na důležitosti stále více nabývá „problém vztahu práce a rodiny“ jako dvou „prolínavších se“ životních sfér, které společně ovlivňují *obsahy mužských a ženských rolí*.

Genderové teorie zabývající se nerovnými podmínkami žen a mužů na trhu práce i v rodině poukazují na oslabování významu role muže jako živitele a zesilování významu *seberealizace žen* v práci, přičemž je v současnosti kladen důraz na možnosti harmonizace práce a rodiny, na vytváření tzv. *family-friendly politik*⁴ (viz bod 5.2) a různých způsobů zvýšení *flexibility práce* umožňujících rodinné a pracovní závazky skloubit (Křížková, 2003). Pružná pracovní doba má ale také svá negativa (viz bod 3.1.1).

Současná ekonomická i politická situace a vědecký pokrok v oblasti genetiky a reprodukce dovoluje ženám změnu v postoji k manželství i k mateřství. Většina vzdělaných žen odkládá jejich naplnění až na období po vybudování vlastní kariéry a po narození dítěte usilují o její přerušování

³ Účelem pravidelných vyhodnocování je postupně redukovat výčet činností a zaměstnání, k nimž mají *ženy nebo muži* v té které zemi přístup vyloučen nebo omezen, a tím jim vytvářet nebo rozšiřovat pracovní uplatnění. Dohled nad konkrétními výsledky národních hodnocení je vyhrazen Komisi (MPSV, 2005).

⁴ *Family-friendly formy práce* - politika organizací, která umožňuje skloubit rodinu a práci (zajištění péče o děti, pružná pracovní doba, práce doma apod.) (Šnýdřová, 2006, s. 163)

na kratší dobu. Zároveň se zmenšuje velikost rodin, počet narozených dětí je v evropském srovnání nízký a stoupá množství rozvedených párů.⁵

Sociologické a psychologické příčiny nepoměrného zastoupení žen v řídicích funkcích jsou v předkládaném textu zaměřeny především na nejvyšší pozice trhu práce. Z hlediska náročnosti a zodpovědnosti to jsou vrcholové manažerské pozice, resp. topmanagement⁶ působící na I. řídicí úrovni (zákonodárkyně, majitelky a jednatelky velkých organizací, generální ředitelky atd.) a vrcholovému řízení přímo podřízené pracovnice II. řídicí úrovně (odborné ředitelky, náměstkyně, ředitelky divizí atd.). Na I. a II. úrovni řízení je početné zastoupení žen výrazně nižší, nejen oproti zastoupení mužů, ale i vzhledem k obsazení žen na středních a nižších pozicích.

Hlavní myšlenka práce vychází z předpokladu, že s vrcholovou řídicí pozicí je spojena zodpovědnost za sociálně-ekonomickou prosperitu vedeného kolektivu a s tím souvisí i důvěra v manažerské kvality ženy, která

⁵ Podle výsledků Českého statistického úřadu za rok 2006 je průměrný věk ženy vstupující do mateřství 28,9 let, což je o 0,3 roku více oproti minulým šetřením. Počet narozených dětí byl největší od roku 1995, ale na jednu českou ženu stále připadá pouze 1,363 dítěte, což v dlouhodobém pohledu nezajišťuje prostou reprodukci. Stoupl počet uzavřených manželství, muži se průměrně žení v 31 letech a ženy se vdávají v průměrném věku 28,4 let, v obou případech je věk vyšší o 0,3 roku než v roce 2005. Stoupající trend byl zaznamenán i v počtu rozvedených manželství (Bandyová, 2007).

⁶ Ženy vykonávající vedoucí a řídicí pracovní pozice tj. v hlavní třídě klasifikace zaměstnání (KZAM 1) (pozn. L.P.).

je pověřena řízením. Žena-manažerka, ačkoli disponuje stejným pracovním kapitálem jako muž, je v první řadě hodnocena na základě genderových stereotypů a jako příslušnice ženského pohlaví.

Biologické difference mezi mužem a ženou existují, ve svém vývoji jsou ale ovlivněny řadou faktorů a nejsou obecně „kvalitativního“ charakteru (viz 4. kapitola).

Za základní kritické oblasti nepoměrného zastoupení žen ve vrcholových řídicích funkcích považuje předkládaný text následující:

- Zájem společnosti i odborné veřejnosti se po roce 1990 výrazně obrátil k ekonomické oblasti a došlo ke změně společensky uznávaných hodnot, řídicí pracovníci - manažeři se dostali do popředí zájmu pozornosti a zároveň existuje neustálý podvědomý tlak na výkon. *Výkonnost se stává hlavním zdrojem pozitivního sebehodnocení*, ale i zdrojem náročnosti na udržení psychické stability a psychosomatického zdraví manažera (Pelková, 2000, s. 137).
- Pracovní prostředí, konkrétní instituce, pravidla práce a kariéry i definice pozic jsou nastaveny na „mužské“ principy.
- Vybavenost domácností, rozvoj terciární sféry, změny forem péče o děti uvolňují ženám kapacity pro hledání nových forem seberealizace. Ta sílí především v pracovní oblasti bez ohledu na to, zda je k pracovní kariéře přistupováno primárně jako ke zdroji materiálního či sociálního pohodlí, nebo jako

k příležitosti k vykonávání moci, popřípadě jako k prostředku hledání vlastní identity.

- Česká republika jako člen Evropské unie přijala určitá legislativní opatření a je vytvořen základní legislativní rámec proti pracovní diskriminaci na základě pohlaví, ale tato opatření se nedaří v dostatečné míře plošně realizovat. V českém prostředí dochází velmi pomalu ke změnám v možnostech organizace práce a v zavádění opatření na podporu skloubení práce a rodiny, a pokud se objeví, „tak téměř výlučně na nižších stupních klasifikace zaměstnání, a pozicích s nižší odpovědností“ (Křížková, 2003; s. 448). Různé formy „flexibilního nastavení práce“ nejsou na českém trhu práce zatím téměř využívány, což je nejčastěji vysvětlováno „konzervativností českých zaměstnanců a zejména zaměstnavatelů.“
- *Genderové nerovnosti mají vliv na chování jedince i mezilidské vztahy.* Ženy s manažerskými ambicemi si musí nejen osvojit řadu „maskulinních“ projevů a postupů (viz bod 5.1), ale jsou víceméně společensky přinuceny o svá místa usilovat mnohem intenzivněji než muži a tato skutečnost se v některých případech může obrátit v neprospěch mužů pracujících v podniku a může ovlivnit i vztah mezi ženami.
- K udržování a potvrzování genderových režimů přispívají i ženy, jejich pozice a jednání v rámci organizace. Ženy, které získají kvalitní vzdělání, disponují intelektuálním i osobnostní

potenciálem a podaří se jim dosáhnout vrcholové řídicí pozice, se často začnou samy od vzorců chování sobě vlastních odklánět a přijímají vzory „maskulinní“ (Kanter, 1977).

- Kategorie mateřství „... je jedno z hlavních hodnotových východisek při studiu vytváření ženských strategií manažerek“ (Křížková, 2003, s. 450). Největší díl výchovné zodpovědnosti zůstává dál převážně na ženách. Na základě zvnitřnělého podceňování a nedůvěry k mužským schopnostem, však mnohdy samy ženy brání mužům zapojit se více do starostlivosti o dítě.

Hlavním cílem této práce je jmenované „kritické oblasti“ uvést do historicko-sociologických souvislostí v konfrontaci vztahů mezi muži a ženami a na základě biologicko-psychologických poznatků definovat příčiny nepoměrného zastoupení žen ve vrcholových řídicích funkcích a v závěru práce jmenovat „oblasti možných řešení“.

První dvě kapitoly pojednávají o faktorech, které mají vliv na *genderové rozdělení obsahů mužských a ženských rolí* v prostředí, jež je vymezováno stereotypními „oblastmi zájmu“, ale zároveň je i pod tlakem emancipačních tendencí. *Význam socializace pro rozpoznávání ženských a mužských aspektů, vzorů a uchovávání hodnot* je tématem třetí kapitoly. *Biologickou a psychologickou rozdílností obou pohlaví* se zabývá čtvrtá kapitola. Obsahem páté kapitoly je *vztah mezi organizační kulturou, stylem řízení vrcholového managementu a přístupností žen do řídicích funkcích*.

Součástí každé kapitoly je *úvod*, který přibližuje dále komentovanou problematiku; *oddíl* věnovaný specifickým otázkám českého prostředí; a *shrnutí* zdůrazňující souvislosti tématu k hlavní řešené tematice: „Sociologické a psychologické příčiny nepoměrného zastoupení žen v řídicích funkcích“.

1.KAPITOLA: ROZDÍLNÉ VNÍMÁNÍ HODNOTY MUŽSKÉ A ŽENSKÉ PRÁCE V SOUVISLOSTI S PŘÍPISOVÁNÍM GENDEROVÝCH ROLÍ

1.0 Úvod

Za příznivý trend v naší společnosti lze považovat samotné *uvědomění* si patriarchální převahy v mocenské a v ekonomické oblasti – bez ohledu na to, zda je tato situace vnímána jako součást přirozeného, biologicky daného a neměnného vývoje, nebo důsledkem předešlými společnostmi implikovaného modelu či vlivem přežívajících *stereotypů*.

Stereotypy udržují přesvědčení o předurčeném rozdělení společnosti, kde mají muži rozhodující sílu a ženy se věnují spíše „doplňkovým“ aktivitám, jakými jsou vytváření sociálního zázemí a výchova dětí (Křížková a Pavlica, 2004, s. 12).

Cílem této kapitoly je objasnit společenské příčiny a zdroje rozdílného chápání hodnoty ženské a mužské práce a poukázat na některé *předsudky* a *mýty*, z nichž vychází genderová problematika vztahující se především k českému, respektive středoevropskému prostředí.

Na základě historických a kulturně-antropologických poznatků se ukazuje, že být mužem či ženou se člověk učí prostřednictvím osvojování si specifických vzorců chování,

které se v rozmanitých společnostech a jejich kulturách mohou výrazně lišit.⁷

1.1 Společnost a konstrukce pohlavně-genderových systémů

Jedním z nejzákladnějších vymezení, z jehož hlediska se lidé definují, je hledisko *pohlaví*⁸. Lidské pohlaví je za normálních okolností jasně biologicky dané, býti mužem či ženou však přesahuje pouhý anatomický popis vlastního těla, protože zároveň vyvolává představu určitého souboru osobních vlastností a vzorců chování – *maskulinitu* a *feminitu* (Renzetti a Curran, 2003, s. 20), které se k nim vztahují a které jsou očekávány. Tyto představy slouží jako základ, na němž je konstruována společenská kategorie zvaná *gender*⁹.

Předpoklady vztahující se k *genderu* jsou obecně přijímány jako platné a správné a jsou na nich zakládány rozdílné – někdy vysloveně protikladné – přístupy k osobám mužského či ženského pohlaví.

⁷ V některých částech světa, např. jižním Pacifiku, střední Africe, u některých severoamerických indiánských kmenů, dodnes přetrvává matriarchální zřízení založené na dominantním postavení žen ve společnosti (Nakonečný, 1993).

⁸ *Pohlaví*, které je za normálních okolností jasně dané biologicky a anatomicky, může být realizováno v mužské nebo ženské roli, jejichž pojetí se v dějinách a kulturách proměňuje. Pojem pohlaví se používá v jiném smyslu než pojem *gender* (Jandourek, 2001, s. 185).

⁹ *Gender* označuje sociální aspekty pohlaví, skutečnost, že roli muže nebo ženy je třeba se do značné míry naučit (Jandourek, 2001, s. 185).

I. Šnýdrová (2006, s. 163) uvádí, že „... velmi rozdílné názory na přiměřené chování žen a mužů mohou mít jak různé společnosti, tak tytéž společnosti v různých obdobích historie nebo odlišné skupiny v téže společnosti“.

Zjednodušujícím souhrnným popisem pozitivního či negativního charakteru určité společenské skupiny se stávají *stereotypy*. V případě obecného popisu *maskulinity* či *feminity*, jenž předpokládá, že charakteristiky příslušného stereotypu sdílejí všichni příslušníci daného pohlaví¹⁰, jsou *genderovými stereotypy* (Renzetti a Curran, 2003; Křížková a Pavlica, 2004). Podobné rozlišování se neodehrává pouze na úrovni vzájemné komunikace mezi jednotlivci, ale také na strukturální úrovni společnosti, v níž žijí.

Každá kultura konstruuje různé vzorce chování a možností pro různá pohlaví. Tyto *genderové nerovnosti* (kulturně determinované rozdíly mezi pohlavími) se vyznačují vysokou rigiditou a často jsou považovány za přirozené vlastnosti jednotlivých pohlaví, ačkoli jsou založeny na pouze zjednodušujícím, obecném popisu.

„Dokladem kulturní konstrukce těchto vzorců je nejen odlišný proces socializace pro různá pohlaví, ale i existence různých kultur, které by v případě přirozenosti (vrozenosti) vzorců byly zcela zbytečné“ (Tuček, 2000, s. 65).

¹⁰ K problematice gender přispěla etnometodologie, např. zkoumáním toho, jak se lidé, kterým bylo operativně změněno pohlaví, učí jednat „mužsky“ nebo „žensky“ (Jandourek, 2003, s. 90).

Mnozí autoři (Elshtainová, 1997; Giddens, 2004; Křížková a Pavlica, 2004; Renzetti a Curran, 2003; Tuček, 2000) zdůrazňují direktivní vliv každé společnosti na své členy, na jejich určité vlastnosti, na způsoby chování a vzorce vzájemné interakce v závislosti na jejich pohlaví.

Tyto institucionalizované vzorce *genderové diferenciace*, jež jsou zakotvené ve společenských institucích: v hospodářství, v politickém a vzdělávacím systému, v náboženství, v rodinném uspořádání aj., jsou souhrnně označovány jako pohlavně-genderový systém společnosti (Renzetti a Curran, 2003).

V souvislosti s odlišností pohlavně-genderových systémů Renzetti a Curran (2003, s. 21) uvádějí, že každý systém zahrnuje minimálně tři vzájemně provázané prvky:

1. sociální konstrukci genderových kategorií na základě biologického pohlaví,
2. dělbu práce na základě pohlaví, tedy skutečnost, že jednotlivcům jsou svěřovány určité úkoly v přímé závislosti na jejich pohlaví,
3. společenskou regulaci sexuality, v jejímž rámci jsou některé formy vyjadřování sexuality odměňovány a jiné trestány.

V následujícím textu je hlavním předmětem zájmu fungování *pohlavně-genderového systému* jako systému *společenské stratifikace*, kdy ženy a muži – a vlastnosti a praktiky s nimi spojované – jsou společností oceňovány v nestejně míře.

1.2 Výklad dělby práce sociologickými paradigmaty

Sociologii¹¹ lze v nejobecnější rovině definovat jako vědecké zkoumání lidských společností, kultur a společenského chování, jenž se realizuje v mnoha proudech a směrech, která se neřídí tímž paradigmatem.

Paradigma je určitý model myšlení, který řídí vědce volbu relevantního výzkumného problému, metod vhodných pro jeho zkoumání a způsobu jeho vysvětlení. Výsledek výzkumu, který se odehrává v takto vymezených mantinelech, je však do jisté míry předurčen, konstatují Renzetti a Curran (2003, s. 22).

Je-li položena nějaká sociologická otázka, lze předpokládat, že její snahou je podat srozumitelný výklad obsahů lidských činností, jež mají různé významové roviny, „... z nichž některé jsou skryty vědomí každodenního života“ (Berger, 2003, s. 34).

Primárním institucionálním východiskem rozdělení *genderových rolí*¹² je systém dělby práce mezi muži a ženami.

¹¹ Strukturální funkcionalista Talcott Parsons nepokládal sociologii za disciplínu zabývající se celkovým sociálním systémem, ale za vědu, která se soustředí na jeden primární funkcionální aspekt sociálních systémů, totiž na pochopení struktur a procesů, jež mají zvláště co dělat s *integrací* sociálních systémů. Integrací měl v této souvislosti na mysli struktury a procesy, jimiž se vztahy mezi částmi sociálního systému – lidmi v rolích, kolektivitami a složkami normativních vzorců – realizují (Thompson, 2004, s. 214).

¹² Genderová role – soubor předpisů a očekávání spojených s chováním a jednáním mužů a žen. Jsou předávány a zachovávány procesem socializace a bývají ovlivněny celou řadou biologizujících představ a předsudků (Křížková a Pavlica, 2004, s. 144).

Někteří autoři shledávají rozdělování práce podle pohlaví jako *sociálním světem konstruovanou sexualizovanou skutečnost*. Sigmund Freud umisťuje sexualitu na samotný počátek lidské existence (Barša, 2002, s. 57) a například současný francouzský sociolog Pierre Bordieu (2000) na společnosti alžírských Kabylů¹³ dokládá sílu maskulinního řádu na „sexuální“ dělbě práce. Sexualita ve významu „plodivé síly“ též pravděpodobně ovlivnila vztah genderu a náboženství v předkřesťanských společnostech (viz bod 2.1.1).

Z prvních generací psychoanalytiček, které se pokoušely revidovat Fredovu koncepci, jsou pro pozdější feministickou kritiku významné především Karen Horney a Melanie Klein (Barša, 2002, s. 72). Obě odmítly maskulinizaci ženské sexuality a Horneyová se ostře postavila proti nároku evropské patriarchální kultury na reprezentaci univerzálně lidské civilizace. Horneyová (2004) svou kritiku zaměřila proti tezi budapeštského psychoanalytika Ferencziho o biologickém základu nadřazenosti muže a odmítla vnímání mateřství jako „handicapu“.

Z biologických rozdílů vedoucích ke vzniku odlišných genderových rolí vychází i *strukturální funkcionalismus*, jehož perspektiva představovala dominantní paradigma

¹³ Specifický případ venkovanů v horách Kabylie zvolil Bourdieu proto, že kulturní tradice, která se tam uchovala, představuje paradigmatickou realizaci středomořské tradice, ale že se na této tradici očividně podílí celá Evropa. Dle Bourdieua je to zřejmé z porovnání rituálů zaznamenaných Arnoldem van Gennepem na počátku dvacátého století (Bourdieu, 2000, s. 10).

především v období 40. a 60. let dvacátého století.

Celé pojetí *strukturálního funkcionalismu* v sobě nese implicitní sdělení, že veškeré snahy o proměnu společenských vymezení maskulinity a feminity mohou mít na reálné lidské chování jen malý či vůbec žádný dopad, neboť na tom, jak myslí a jednají, nemohou ženy ani muži nic změnit – taková je jejich přirozenost (Renzetti a Curran, 2003, s. 24). Ačkoli *funkcionalistická perspektiva* explicitně nepracovala s pojmem „gender“, významně ovlivnila výzkum v této oblasti.

Přiměřenost popisu společnosti jako uspořádaného, harmonického systému začali mnozí sociologové postupem času zpochybňovat, odmítli pojem společenského konsenzu a zaměřili se na procesy mocenských vztahů na pozadí střetů mezi privilegovanou a neprivilegovanou vrstvou společnosti. Vynořila se celá řada nových paradigmat a v průběhu 80. let dvacátého století se začal v sociologii a posléze i v oblasti genderových studií prosazovat *postmodernismus*.

Podstata *postmodernismu* spočívá „... v odmítání tradičních, univerzalisticky koncipovaných vědeckých přístupů a v zaměření na variabilitu, nestálost a proměnlivost společenských procesů a jevů“ (Křížková a Pavlica, 2004, s. 20) a je pro něj příznačná snaha chápat různé společenské jevy a procesy v jejich historické i místní jedinečnosti.

Zvláštní význam pro sociologické studium genderu má *feministické paradigma*. Tzv. druhá vlna feminismu, která se

objevila na sklonku 60. let dvacátého století, zavedla do řešení otázek vztahů žen a mužů pojem „gender“ jako kvalitativně nový úhel pohledu na problematiku vztahů obou pohlaví. Do té doby se otázky postavení žen ve společnosti řešily obvykle pouze ve spojitosti s jejich úlohou manželek a matek, sociologie zabývající se prací, politikou i dalšími oblastmi společenského života se ve svých studiích zaměřovala především na muže (Křížková a Pavlica, 2004, s. 18).

Sociologie je sice *multiparadigmatickou* vědou, v každé konkrétní době je ovšem patrná tendence k převaze jednoho paradigmatu nad ostatními. Neznamená to, že by ostatní paradigmata byla zcela zavržena, ale že se dané paradigma jeví jako nejprínosnější pro vysvětlení aktuálního stavu.

1.2.1 Strukturální funkcionalismus – reprodukční funkce diktuje ženě její roli

Paradigma strukturálního funkcionalismu zobrazuje společnost jako stabilní, uspořádaný systém, jehož členové ve své většině sdílejí týž soubor hodnot, přesvědčení a očekávání, tj. sdílejí určitý *společenský konsenzus* (Renzetti a Curran, 2003, s. 23). Sám sociální systém se přitom skládá ze vzájemně provázaných částí, které svým společným působením, řečeno dále tamtéž slovy uvedených autorů, „udržují společnost ve stavu rovnováhy“, a má-li

systém podstoupit změnu, musí se tak dít pozvolným, evolučním procesem.

Konstatováním základní skutečnosti, „ženy a muži se tělesně liší, přičemž muži jsou větší a silnější a ženy rodí děti a kojí“ (Charles, 2002) strukturální funkcionalisté poukazují na fakt, že koncept genderových rolí odkazuje na způsob chování očekávaný od členů společnosti v souvislosti s jejich pohlavní příslušností.

Za jeden z důležitých úkolů procesu socializace (viz 3. kapitola) bylo považováno osvojení si příslušných mužských či ženských rolí každým jednotlivcem, případné odchylky (např. homosexualita) byly chápány především jako výsledek výchovného selhání.

Podle názoru předního strukturálního funkcionalisty a teoretika mužských a ženských rolí Talccotta Parsonse, spočívá základní vysvětlení dělby rolí mezi biologickými pohlavími ve skutečnosti, že „... porod a kojení vytváří základ pro silnou vazbu mezi matkou a malým dítětem; ta sama pak vytváří základ pro to, aby se muž, jsa těchto rolí zproštěn, soustředil na alternativní činnost - tedy na zajištění živobytí“ (Parsons, 1955, s. 23).

T. Parsons na základě svého studia rodiny začleněné v kontextu industriální společnosti objasňuje rozdíly v postavení žen a mužů. Ty jsou založeny na dichotomii „*instrumental/expressive leadership*“ (Křížková a Pavlica, 2004, s. 18).

Instrumentalita je spojována s vedením v oblasti pracovní a ekonomické a podle obecně sdíleného předpokladu

se na ni mají specializovat muži, na *expresivitu* související s vedením domácnosti a s výchovou dětí ženy.

Teorie mužských a ženských rolí představovala v sociologii ojedinělý přístup, neboť problematice postavení žen ve společnosti nebyla až do sklonku 60. let dvacátého století věnována pozornost.

Přestože přímo nezacházela s pojmem *gender*, upozornila na společenské zdroje existujících nerovností v postavení žen a mužů, ale zároveň nepřímo posílila „hranice“ mezi sférami připisovaným na jedné straně mužům a na druhé ženám.

Závažným důsledkem funkcionalistického popisování genderových rozdílů jako jevů přirozených, které vznikly v rané fázi lidských dějin, a jsou tedy oprávněně institucionalizované, je ale zneužití této argumentace k ospravedlnění nerovnosti a diskriminace na základě pohlaví a „zakonzervování“ stereotypního přístupu.

O jakou interpretaci historických dat se ve své teorii opírá strukturální funkcionalismus, bude blíže uvedeno v bodu 2.1.

Udivujícím momentem v pojetí rolových vztahů strukturálním funkcionalismem je „opomenutí“ otázky mocenských vztahů jako jedné z podstatných příčin genderové nerovnosti.

J. Stacey a B. Thorne upozorňují, že představa *role* zaměřuje pozornost spíše na jednotlivce než na společenskou strukturu a implikuje, že „ženská role“ a „mužská role“ jsou

vzájemně komplementární a jsou si rovné, a tak jsou oba termíny depolitizovány a vytrhávány z historického a politického kontextu a zároveň přehlíženy otázky *moci a konfliktu*¹⁴ (Renzetti a Curran, 2003).

Moc je slovy A. Giddense (2004, s. 551) „... schopnost jedinců nebo příslušníků skupin dosáhnout svých cílů nebo prosazovat své zájmy. Moc je všudypřítomnou složkou všech mezilidských vztahů. Mnohé konflikty ve společnosti jsou vlastně zápasy o moc, protože na tom, do jaké míry získá jedinec či skupina moc nad ostatními, záleží jeho šance prosadit vlastní přání na úkor druhých“.

V hierarchicky strukturovaných společnostech bývá nerovnost v rozdělení mocenských prostředků často závislá na individuálních vlastnostech, jež člověk nedokáže ovlivnit, jako je rasová a etnická příslušnost, věk a pohlaví. Strukturální funkcionalismus opomíjí otázku mocenských vztahů a klade přílišný důraz na význam sociálního učení. Může tak být evokována zjednodušující myšlenka, že řešením genderové nerovnosti je pouhé individuální naučení se novým rolím, bez zásadní přestavby společenských institucí. Parsons (1955) shledává podstatu v *institucionálním* normativním očekávání působícím v sociálních systémech, která aspektu sociálního jednání, jež je volně podle jeho

¹⁴ Oproti tomu Křížková a Pavlica (2004, s. 18) považují Parsonsův přístup za významný přínos v identifikaci a popisu *rolového konfliktu*, do kterého se ženy v současnosti dostávají – na jedné straně plnohodnotné plnění úkolů spojených s mateřstvím a péče o rodinu a na straně druhé požadovaná realizace v pracovní oblasti.

slov v tom nejobecnějším pohledu oblast, v níž jsou artikulovány normativní očekávání působící v sociálních systémech, která vycházejí z kultury a vymezují, co by lidé zajímaví různé *statusové pozice* a *role* měli za různých okolností dělat.

1.2.2 Postmodernismus - genderová identita je formována v konkrétním společensko-kulturním kontextu

Otázky související s mocenskými vztahy a otázky „... především pak související s problémem různosti - problematiku genderu, multikulturalismu, soužití většinové společnosti a menšin“ (Kopecký, 2004, s. 77) nastolil koncem dvacátého století *postmodernismus*.

„Mít moc znamená být schopen jednat svobodněji; nemít moc nebo jí mít méně než jiní znamená, že moje svoboda volby je omezena rozhodnutími, jež činí jiní“ tvrdí Zygmunt Bauman (1997, s. 112) a dodává: „Moc lze opravdu nejlépe pochopit jakožto schopnost jednat, a to jak ve smyslu svobodně si volit cíle určitého jednání, tak ve smyslu vládnout prostředky, které takové cíle činí reálnými. Moc má uschopňující funkci. Čím více moci lidé mají, tím širší je rozsah volby, tím větší je okruh rozhodnutí, která mohou mít za realistická, tím rozsáhlejší je sféra výsledků, o něž mohou prakticky usilovat a přitom si být poměrně jisti, že dostanou co chtějí. Být méně mocný nebo bezmocný přináší

nezbytnost tlumit své sny či vzdát se pokusů o dosažení nějakých cílů v důsledku absence potřebných zdrojů“.

Postmodernismus se na rozdíl od strukturálního funkcionalismu nespokojuje s odvozováním nerovností od obecných makrospolečenských principů a jevů, ale obrací svou pozornost na konkrétní společensko-kulturní kontext, v jehož rámci vztahy žen a mužů vznikají a ústřední témata přitom představuje *genderová identita* a *jazykové prostředky*.

Pojem *identita* v postmodernistickém chápání v sobě zahrnuje jak specifickou každého jedince z psychologického „vnitřního“ hlediska, tak charakteristiku jeho začlenění a jeho specifického místa v systému společenských vztahů. Tato osobní i sociální identita tzv. *genderová identita* je vždy vymezována především prostřednictvím jazykových a dalších symbolických prostředků, jejímž prostřednictvím jsou muži a ženy v určitém společenství vymezováni a prezentováni jako specifické skupiny lidí (Křížková a Pavlica, 2004, s. 21).

Postmoderní sociologie pracuje s termínem *diskurz*¹⁵, na jehož základě staví názor, že způsob, jakým se v určité společnosti hovoří o mužích a ženách jako o specifických skupinách lidí, není objektivním opisem mužských a ženských vlastností, ale kulturním výtvořem, kterým je odlišné

¹⁵ Pojem *diskurz* poukazuje na skutečnost, že realita je prostřednictvím jazyka „utvářena“, uchopována a interpretována, oproti tradičnímu pojetí, podle kterého jazyk realitu opisuje (Křížková a Pavlica, 2004, s. 21).

postavení žen a mužů definováno a „udržováno v chodu“ (Křížková a Pavlica, 2004).

1.3 Dělení na „veřejnou“ a „soukromou“ sféru znamená rozdílnou hodnotu práce

V úvodu kapitoly 1.2.1 bylo uvedeno, že strukturální funkcionalismus a jeho pojetí odlišných rolí žen a mužů vychází z biologických rozdílů mezi oběma pohlavími.

U mnoha rozdílů, které lze pozorovat v psychických vlastnostech a chování žen a mužů, hrají biologické faktory roli, tento fakt však nelze apriori považovat za důvod nadřazenosti jednoho pohlaví nad druhým. Člověk se rodí s určitou genetickou výbavou a předpoklady, ale hlavní vliv na to, jaké role bude v životě plnit a hrát, má až proces socializace a tlak společnosti na dodržování zásad „rozdílnosti“ (viz 3. kapitola).

„Rozdílnost“ se převážně odvíjí od pojetí oblasti práce a produkce a také oblasti neplacené práce v domácnosti a vztahů mezi nimi.

Celá ekonomická sféra je doposud – i přes významnou a nezbytnou přítomnost žen – definována jako „veřejný“ svět mužů, zatímco svět domácnosti a rodiny jako „soukromý“ svět žen. Těmto „světům“ a práci s nimi spojené je pak přisuzována různá hodnota. Neplacená práce v domácnosti přitom bývá ceněna podstatně níž než práce vykonávaná za

peníze a často ani není považována za práci v pravém slova smyslu¹⁶ (Křížková a Pavlica, 2004, s. 67).

„Ženy, vyloučené ze světa vážných věcí, světa veřejných – a zvláště ekonomických – záležitostí, byly dlouho drženy jen v domácnosti a u činností spojených s biologickým a sociálním uchováváním rodu; u činností sice uznávaných (hlavně pokud jde o činnosti mateřské) a někdy rituálně slavených, ale právě jen jako až druhé po aktivitách produkce, které jediné požívají skutečného ekonomického a společenského uznání, a jako podřízené hmotným a symbolickým zájmům rodu, to jest mužů“ (Bourdieu, 2000, s. 88).

Obsah, význam i rozsah „veřejného“ a „soukromého“ se liší podle požadavků konkrétní společnosti a mění se podle toho, zda ctí politického života i hodnoty soukromého života jsou „... bohaté a vitální, nebo zda se z nich porůznu nebo celkově vytratil jejich normativní význam (Elshtainová, 1997, s. 20).

Brian Fay podle Elshtainové (1997) chápe tyto dva základní pojmy jako „dvojité silové pole“, které pomáhá vytvářet mravní prostředí jednotlivcům i skupinám, diktovat normy vhodné a důstojné činnosti a klade meze této činnosti, zvláště v takových oblastech, jako je pojetí lidského

¹⁶ Tak zvané „ženské“ práce lze obecně popsat jako rutinní, neustále se opakující, zcela běžné aktivity, které nikdy nekončí a jejichž výkon proto není nijak markantní. Z tohoto důvodu nejsou často ani dostatečně oceňovány, nebo dokonce postřehnuty dalšími členy rodiny. Podle výzkumu Rodina 2002 věnují ženy domácí práci týdně v průměru 23 hodiny, naproti tomu muži 13 hodin (Křížková a Pavlica, 2004, s. 70).

života, regulace sexuálních vztahů, prosazování rodinných povinností a závazků, význam a úloha práce i aréna politické odpovědnosti.

Ženská práce v domácnosti je z velké části spojená s péčí o členy rodiny a tato skutečnost se pak přenáší na *pojetí* a *status* ženské pracovní síly na trhu práce.

*Status*¹⁷ je významným hlediskem určujícím sociální postavení jedince v dané společnosti a „... může mít charakter pozitivního privilegia, ale i negativního (stigma)“ (Giddens, 2004, s. 554).

Negativním „stigmatem“ statusu žen je jejich početní převaha v oborech tradičně vymezovaných jako „ženské“ (např. obory spojené s výchovou a vzděláváním dětí, zdravotní a sociální péče atd.), které nejsou v oblasti hospodářské a společenské aktivity považovány za „stěžejní“. Zároveň je ale snižován i status těchto „ženských“ oborů hodnotou genderové role, jež je ženám společností přisuzována, a tento přístup se odráží i ve skutečnosti, že v řídicích pozicích těchto „ženských“ profesí se oproti ženám častěji prosazují muži (Křížková a Pavlica, 2004, s. 31).

I když jsou muž i žena součástí obou sfér (trhu práce i domácnosti), jejich role a významy těchto rolí jsou

¹⁷ Status připsaný (askriptivní) získá jedinec většinou dědictvím, kterým nemusí být pouze hmotné statky, ale také různá zvýhodnění, status získaný záleží na vlastním úsilí jedince. Podřazeným pojmem statusu je *prestíž* (společenská úcta, důstojnost), která je relativně nezávislá na podílu na politické nebo ekonomické moci (Jandourek, 2001, s. 239).

odvozeny z jejich dominance, resp. hlavní odpovědnosti v jedné z nich. S tím souvisí i rozdělení oborů zaměstnání na ženské nebo mužské a rozdíly v odměňování mužů a žen a v přístupu na manažerské pozice.

Značný vliv zde má jednak nižší status ženské práce jako takové, jednak stereotypní mužská role v rodině (role živitele), která „legitimizuje“ vyšší výdělky mužů. Obě sféry („veřejná“ a „soukromá“) jsou takto provázány a tvoří systém, který se „automaticky“ udržuje na základě tzv. *komplementarity*. To znamená, že role mužů a žen v práci a rodině, tak jak jsou stereotypně vymezené, se vzájemně doplňují (Křížková a Pavlica, 2004, s. 67).

P. Bourdieu (2000, s. 88) upozorňuje i na snižování hodnoty ženské práce v očích ženy samotné a jako důvod uvádí neexistenci peněžního ekvivalentu ženské domácí práce. Podle Bourdieu tak vzniká dojem, že čas, který nemá obchodní hodnotu, nic neznamena a je možné věnovat ho neomezeně a bez oplátky.

Takto postavený problém lze chápat jako potvrzení, že hodnoty vytvořené muži jsou oproti hodnotám, které vytvářejí ženy, mnohem více „uchopitelné“ a že všeobecné podvědomí mužské privilegovanosti má tedy své opodstatnění.

Orientačním peněžním ekvivalentem ženské domácí práce by mohly být finanční náklady pro hospodyně a vychovatelku

k dětem¹⁸, kterou by si rodina musela najmout, pokud by žena domácí práce a výchovu dětí plně nezastávala.

V případě žen zaměstnaných na ekonomicky silných pozicích se zaměstnávání osob na „výpomoc do domácnosti“ stává poměrně běžnou záležitostí, avšak tento způsob řešení v České republice nemá tradici a zároveň jej lze považovat za šťastný pouze v případě, že si oba rodiče vyhradí volný čas, který efektivně stráví se svými dětmi a neztratí kontakt s „jejich životem“ i emocionálním vývojem.

Vztah „veřejné“ a „soukromé“ sféry a genderové rozdělení rolí do těchto sfér je založeno a udržováno díky tzv. *genderovému kontraktu*, jehož pojem zavedla do sociologie Carole Pateman v knize *The Sexual Contract* (2000). Na základě souboru nepsaných pravidel jsou zvláště každému pohlaví připisovány jiné povinnosti i odpovědnosti, rozdílná práce s nestejnou hodnotou, ale každé pohlaví je v nějaké oblasti znevýhodňováno. U žen se jedná především o hodnocení a postavení v práci, protože jsou předpokládány nižší schopnosti a pracovní výkonnost, které jsou ale „vykompenzovány“ větším zapojením v péči o rodinu.

Muži jsou oproti tomu znevýhodňováni v opačném poměru, a tak ti, kteří mají zájem se více zapojit do rodinných vztahů a péče o dítě, bývají vystaveni opovržení a nejen v pracovním prostředí.

¹⁸ Průměrná hodinová mzda hospodyně se pohybuje v rozmezí 110 Kč až 170 Kč dle typu práce. Průměrná hodinová mzda pečovatelky k dětem se pohybuje v rozmezí 110 Kč až 120 Kč (Táborská, 2007).

1.4 Shrnutí kapitoly

Přestože strukturální funkcionalismus a Parsonsova teorie rolí s pojmem gender explicitně nezacházely, upozornily na společenské zdroje existujících nerovností postavení žen a mužů. Byl tak vytvořen předpoklad k dalším kriticky zaměřeným přístupům, například postmodernismu a feminismu, kterému se bude věnovat bod 2.4.

Za jednu z nejvýznamnějších kritických studií je považována studie Ann Oakley: *Sex, Gender and Society* (2000). Autorka v ní separovala pojmy „pohlaví“ (sex) a „gender“, jako odlišné kategorie¹⁹, ale nezabývala se již analýzou hlubších zdrojů a příčin, na jejichž základě jsou v současné společnosti genderové nerovnosti vytvářeny a reprodukovány.

Rozdělení společnosti na sféru „veřejnou“, patřící mužům, a sféru, „soukromou“ patřící ženám, vychází nejen z biologické podstaty rozdílnosti pohlaví, ale především ze sociálního uchopení této podstaty a z „obran“ příslušného „působíště“. K obraně své „veřejné“ sféry muži potřebovali a potřebují moc. Ženy také moc potřebují a potřebovaly, ale z důvodu rozšíření své „soukromé“ sféry, která je svazuje. Muži mají výrazný podíl na rozvoji civilizace, ale možná by nebylo dosaženo takového vzestupu společnosti, pokud by

¹⁹ Pohlaví je podle Ann Oakley kategorií biologickou a vrozenou, gender je sociálním konstruktem předepisujícím, jakému chování se mají muži a ženy ve společnosti naučit (Oakley, 2000).

necítili v ženách konkurenci. Ženy by se pravděpodobně tolik nesnažily vymanit z nedoceňované domácí práce, pokud by si nebyly vědomy svých reálných šancí na získání viditelnějších a především materiálnějších úspěchů v prestižních pracovních pozicích.

2.KAPITOLA: SOUČASNÁ PROBLEMATIKA DISKRIMINACE ŽEN - LOGICKÝ DŮSLEDEK DĚJIN

2.0 Úvod

Předcházející kapitola byla z velké části věnována teorii mužských a ženských rolí, genderové dělbě práce a vnímání světa jako oblasti „veřejné“ mužské a „soukromé“ ženské. Bylo též uvedeno, že pojem gender se objevil až v souvislosti s druhou vlnou feminismu v šedesátých letech dvacátého století.

Šedesátá léta byla desetiletím poznamenaným masovými společenskými protesty a politickým aktivismem. Téma mocenských vztahů se tak posunulo přímo do středu pozornosti sociologie a z nastalého „myšlenkového víru“ (Renzetti, Curran, 2003) se vynořila celá řada nových paradigmat. Zvláštní význam pro sociologické studium genderu měl pak vznik *paradigmatu feministického*.

První část této kapitoly nás vrací k jádru diskuse o teorii původu a vývoji genderových rolí jak bylo uvedeno v oddíle 1.2.1. Na příkladu strukturálního funkcionalismu, jeho výkladu archeologických poznatků a v souvislosti s teorií rolí bude ukázáno, jak na dostupném archeologickém materiálu lze založit různé pohledy na lidskou prehistorii.

V této souvislosti bude dále stručně popsán historický vývoj společnosti do počátku dvacátého století, sociální stratifikace mužů a žen z pohledu dělby moci, bohatství a prestiže, který je důležitý nejen pro pochopení probíhajících změn, k nimž dochází v sociální struktuře společnosti, v tradičním uspořádání genderových schémat rodiny, ve vzájemném uspořádání vztahů mezi mužem a ženou, ale i pro identifikaci „neviditelných bariér“²⁰ omezujících ženám přístup do vrcholových managementů.

Pozornost bude také věnována počátkům „vzdělanostního rozporu“ mezi mužem a ženou, který též přispěl k vyloučení žen ze sféry veřejného života, jak bylo zmíněno v bodu 1.3.

2.1 Nejednotnost teorií na původ genderových rolí

Teorie o původu a vývoji genderových rolí, kterou podle Renzettiho a Currana (2003 s. 25) zastávají strukturální funkcionalisté se opírá o rekonstrukci evolučního procesu z období před 12-28 miliony let, kdy se podle interpretace archeologických dat lidoopi vlivem změněných klimatických okolností museli adaptovat na život na zemi.

K nejdůležitějším změnám patřila bipedie – schopnost vzpřímené chůze po dvou nohách, jejímiž fyziologickými důsledky bylo uvolnění rukou k uchopování předmětů a

²⁰ „Neviditelné bariéry“ – tradiční postoje, předpoklady a hodnoty, které brání posílení pozic žen v úplné účasti na životě společnosti (Slovníček pojmů, 2006)

nástrojů k lovu. Postupně probíhající rozvoj řeči vedl k růstu objemu mozku a hlavy. Zúžení pánve mělo vliv na rození mláďat v dřívějším ontologickém stádiu, čímž se zvýšila jejich bezbrannost a závislost na matce. Podle strukturálních funkcionalistů se tak samci, slučující se do loveckých tlup, stali výlučnými živiteli.

Ženy však nemusely být pouze na mužských příslušnících závislémi „rodičkami“, ale dost možná, že byly aktivními technickými vynálezky a tvořily jádro volně strukturovaných skupin, ve kterých žili naši předkové. Existují vědecké teorie, které odmítají ženskou pasivitu a tvrdí, že ženy byly starostmi o mláďata nuceny k vynalézavosti ve vyhledávání potravy, k výrobě pomůcek pro nošení dětí a také v koncipování strategií k obraně mláďat před útočníky (Renzetti a Curran, 2003).

V období tzv. *matriarchátu*, zaujímaly ženy nejdůležitější postavení. Zákony a zvyklosti byly soustředěny kolem matky a „matkovražda byla tehdy, jak ukazuje Sofokles v *Eumenidovi*, neodpustitelným zločinem, zatímco otcovražda byla ve srovnání s ní zločinem méně závažným“ (Horneyová, 2004, s. 113).

Ve chvíli, kdy však mužská fyzická převaha zvítězila nad kultem mateřství, zvítězily i maskulinní společenské postoje a patriarchální uspořádání světa bylo předáváno jako neměnná hodnota z generace na generaci.

Dá se tak uvažovat, že svoboda žen souvisela s hospodářskou nezávislostí na mužích, přičemž čínorodost

žen byla dána nutností péče o děti. Muže do práce nenutila ani tak starost o zabezpečení potomků či uspokojení vlastního hladu, ale *potřeba sexuální přízně žen*. Úspěšným lovem mohl muž dokázat svou sílu, důvtip, odvahu, vynalézavost i chytrost a zabezpečit si tak své výsadní místo.

Rozdílné pohledy na dávnou historii dokládají, že i „při maximálním výtěžku z historického materiálu, který je nám v současnosti dostupný, „... zůstává objem vědění, které nám *uniká*, tak obrovský, že si nikdo nemůže osobovat právo stanovit definitivní model lidského původu a vývoje, ať již morfologického, nebo kulturního“ (Renzetti a Curran, 2003, s. 25) a přiklonění se k té, či oné verzi může být dáno i osobní podjatostí nebo zainteresovaností.

2.1.1 Význam náboženství pro utváření názoru společnosti na ženu

Všudypřítomnou součástí každé společnosti byla a dosud je nějaká forma *náboženství* a v některých společnostech náboženství ještě stále zaujímá ústřední postavení, i když náboženské skupiny často sledují veskrze světské cíle.

Přes rozdíly a rozmanitost mezi náboženstvími jsou všechny jeho formy spojovány s naplňováním některých lidských potřeb, mezi které patří i hledání odpovědí na otázky po smyslu lidské existence a jednotlivého člověka,

poskytování pocitu sounáležitosti a propůjčování řádu společenskému životu. Tyto normy zahrnují příkazy i zákazy, jak mají věřící jednat a jak se chovat k druhým a důležité je, že většinou jsou i genderově podmíněná – stanovují odlišná pravidla a často i odlišné rituály pro muže a ženy.

Vztah genderu a náboženství je v této práci zmíněn s ohledem na skutečnost, kterou uvádí i Renzetti a Curran (2003, s. 418): „... přes často silnější náboženskou zbožnost žen byly v minulosti hlavní náboženské tradice zcela patriarchální, pokud jde o vyšší duchovní status a privilegia mužů, a běžně legitimizovaly podřízenost žen stejně jako různých rasových a etnických skupin a příslušníků jiných náboženství. I když náboženství přispělo k ujařmení žen a jiných menšin, náboženské principy také inspirovaly mnohé ženy k tomu, aby pracovaly pro společenské změny a duchovní osvobození.“

Řada předkřesťanských společností však uctívala ženská božstva disponující stejnou či větší mocí než božstva mužská.²¹ Tyto společnosti připisovaly mateřství vysokou hodnotu a bohyním byly prisuzovány i role a rysy – například moudrost a odvaha – jež byly později klasifikovány jako maskulinní. Matriarchální náboženství však byla vytlačena patriarchálními a důvody této změny nejsou zcela jasné. Někteří vědci, uvádějí, že matriarchální náboženství ztratila na své přitažlivosti v souvislosti s rostoucím

²¹ Glassner (2004) udává příklad Mezopotámie, kde bohyně Inanna/ Ištar, byla svrchovanou bohyní obdařenou královskou mocí a pastýřským úřadem a spojována s atributy moci: trůnem, korunou, žezlem a pláštěm.

porozuměním mužské roli při rozmnožování, jež bylo původně prisuzováno výhradně ženám. Jiné teorie shledávají příčiny vedoucí ke změně náboženství²² v přílišné mírumilovnosti kultur, v jejichž víře dominovaly ženy-bohyně. Pacifismus učinil tyto říše zranitelnými a jako cíle agrese ze strany jiných společenství (Renzetti a Curran, 2003, s. 425).

Bez ohledu na relevantnost těchto teorií nebylo uctívání ženských božstev v průběhu dějin nikdy zcela eliminováno, často však bylo pronásledováno a umlčováno. Přestože v učení Ježíše bylo hlášáno náboženství lásky pro všechny lidi bez rozdílu pohlaví a společenského postavení, středověká církev se od těchto ideálů záměrně vzdalovala. V období raného křesťanství byly potlačeny gnostické křesťanské sekty, jejichž náboženská praxe i věrouka byly bohaté na ženskou symboliku a v průběhu staletí jejímu dogmatickému přístupu padly za oběť statisíce lidí²³ (Malínská, 2005, s. 48).

Církev byla institucí, jež po staletí utvářela názor na ženu, její postavení v manželství, v rodině a společnosti,

²² Vedle monoteistických matriarchálních náboženství existovala ale i polyteistická, která uctívala mužská i ženská božstva, dále monoteistická náboženství uctívající mužské božstva a náboženství uctívající „posvátného androgyna“, božstvo, které bylo zároveň ženské i mužské (Renzetti a Curran, 2003, s. 418).

²³ Katolické a protestantské úřady nechaly na základě údajného „čarodějnictví“ umučit a zavraždit od patnáctého do osmnáctého století mezi milionem a půl a devíti miliony lidí, z nichž 80 % byly ženy (Renzetti a Curran, 2003, s. 427).

společnosti, na vzdělání a zařazení do pracovního procesu. I v církevní věrouce devatenáctého století figurovala žena jako nerovnocenná a nerovnoprávná bytost, která neměla opustit soukromou sféru, jíž postačí pouze základní vzdělání a je k dispozici rodině a svému manželovi (Malínská, 2005).

2.2 Středověk – počátek vzdělanostního rozporu mezi mužem a ženou

Při zpětném nahlížení historie je důležité racionální rozlišování mezi tím, jak byla ženská práva omezována zákony a jaká byla aktuální společenská praxe, kdy i ženy hrály důležitou společenskou úlohu, především v oblasti kultury ale i v oblastech, které následující epochy chápaly jako „veřejný“ život.

Mary Beardová v r. 1946 popsala „ženu jako dějinnou sílu“ a tvrdí, že teprve nástup industrializace a růst střední třídy jako virulentní formy mužské dominance přinesl situaci, kdy se ženy, resp. ženy z privilegovaných tříd, staly jak „vlastnictvím“ manžela, tak stavovským symbolem jeho postavení ve společnosti (Rowbotham, 1973).

Křížková a Pavlica (2004, s. 19) proti tomu uvádí názor Michele Barrett, která datuje prapříčiny genderových nerovností do mnohem dřívějších období předcházejících kapitalistické dělbě práce a souvislosti nachází především

se systémem sociálních praktik, jejichž pět okruhů definovala:

1. organizace a ekonomické zajištění domácích prací,
2. systém výrobních vztahů a dělby práce,
3. podíl a účast na politické moci,
4. systém vzdělání,
5. kulturní procesy související se sexualitou a rozmnožováním.

Pravděpodobně nejvýznamnější je podle J. B. Elshtainové (1997, s. 218) však skutečnost, že „... vždycky existovaly ženy, jejichž myšlení a činy neodpovídaly obrazu ušlápnuté podřízenosti“.

Elshtainová (1997) komentuje život ženy ve středověku s odkazem na medievalistku²⁴ Eileen Powerovou. Tehdy, podle jejích slov, ženy vykonávaly téměř všechny druhy zemědělské práce, provozovaly nejrůznější řemesla, a tak i ekonomicky podporovaly rodinu, mohly dědit a držet půdu i zastávat úřady. Připouští, že historické prameny z této doby se soustřeďují převážně na příslušnice vyšší třídy a obraz společnosti tak není úplný, ale poznamenává, že ženy té doby reprezentovaly a zastupovaly své muže a byly, jak uvádí „symbolem privatizace a kultivovanosti“.

Giddens (2004, s. 319) v této souvislosti zdůrazňuje propojenost „pracoviště“ a „domova“. Pro naprostou většinu

²⁴ Medievalistika (medievistika) - obor historie zabývající se dějinami evropského středověku - 5. až pol. 15. století (Medievalistika, 2006)

obyvatel předmoderních společností nebyly výrobní činnosti odděleny od chodu v domácnosti: veškerá práce se odehrávala přímo v obydlí nebo v jeho blízkosti, a tak existovala přímá spolupráce všech členů rodiny a ženy, díky svému významnému podílu na výrobním procesu, měly mnohdy značný vliv. Oddělením pracoviště od domova, které přinesl rozvoj moderního průmyslu se oddělily i oblasti zájmů v rámci rodiny.

Ještě ve vrcholném středověku neexistovala pravidla, která by ženě nedovolovala dosáhnout ve své práci vyššího postavení, než má muž, a dosahovala srovnatelného vzdělání. Na konci středověku se ale s rozvojem školství a univerzit přístupných a přípustných převážně pro muže stala vzdělanost rozporem mezi mužem a ženou. Muži si tak zajistili svůj vliv na řízení státu.

První vzdělanou vrstvou ve středověké společnosti bylo duchovenstvo a bohatí feudálové, které v průběhu renesance doplnily skupiny lékařů, umělců, filozofů a učitelů.

S rozvojem kapitalismu a strojové velkovýroby byla skupina inteligence doplněna inženýrsko-technickou inteligencí. Muži začínají těžit z výsledků své duševní práce a svého vzdělání, oproti tomu ženská vzdělanost je zdrojem posměchu a opovržení.

V devatenáctém století se kolem ženské vzdělanosti rozpoutala téměř hysterie. Málokdo z mužů se však pozastavil nad podmínkami, za kterých ženy ze sociálně slabých rodin pracovaly v továrnách (Malínská, 2005).

Vznikající moderní občanská společnost se stala především prostorem obrany „veřejného“ (viz. 1.3), ačkoli: „Moderní idea občanství, občanských práv, participace apod. vychází z důvěry ve svobodnou vůli a racionalitu“ (Kopecký, 2004, s. 27).

2.3 Moderní průmyslová společnost - ekonomické a politické zúročení vzdělanosti mužů

„Výrazem podřízeného postavení ženy může být - tak jak tomu bylo ve většině předindustriálních společností - její nasazení do práce, nebo naopak její vyloučení z práce, jak k němu došlo po průmyslové revoluci, kdy se od sebe oddělily práce a dům, kdy ekonomický význam ženy upadal a viktoriánská pruderie ji odsoudila pěstovat cudnost a domácká umění jako akvarel a piano. A také navštěvovat kostel, místo vyhrazované stále více ženám“ (Bourdieu, 2000, s. 77). Výrazem podřízenosti bylo i znevážení ženské práce a její podhodnocení (viz. 1. kapitola).

Úplné počátky námezdní práce žen se datují mezi šestnáctým a sedmnáctým stoletím, v době kdy v Anglii a Spojených státech začaly vznikat první manufaktury, především na zpracování textilií. Pracovaly zde ženy a děti, což se jevílo z pozic zaměstnavatele jako velmi výhodné, protože byly nejlevnější pracovní silou a tato jejich pozice se nezměnila ani se zaváděním strojové výroby, která ulehčila fyzickou náročnost práce.

Do procesu placené práce se z ekonomických důvodů zapojovalo stále více žen, jejich postavení ve společnosti však zůstávalo stejné. Těžké pracovní podmínky a až o polovinu nižší platy ve srovnání s platy mužů pouze dokreslovaly, kdo je komu podřízen, kdo je „živitelem“ rodiny. V rodinách průmyslových dělníků, žijících v nepředstavitelných podmínkách, měl otec absolutní postavení a matky, třebaže si byly vědomy nespravedlivé situace, předávaly výchovou dál svým dětem zaběhnuté stereotypy.

Společenské postavení žen je ovlivněno nejen diskriminací v oblasti pracovních příležitostí, ale i v oblasti politického života a vzdělávání. Tato skutečnost měla stejnou platnost v minulosti, jako má dnes.

Přelom osmnáctého a devatenáctého století se nesl ve znamení sociálních bouří, které měly mnohdy jen částečně organizovanou povahu (Giddens, 2004). Silným přirozeným prostředkem „dělnického vzdoru“ mohlo být sjednocování dělníků a dělnic v prosazování svých pracovních práv, zapojování do společných družstev, organizací či odborů²⁵. Bohužel i do této úrovně se promítly rysy patriarchální

²⁵ Historicky první ženskou odborovou organizací byla Women's Trade Union League (WTUL) založená v roce 1903 ve Spojených státech. Sdružovala ženy kvalifikovanějších profesí a původně se snažila jen apelovat na odbory mužského složení, aby začaly ženy respektovat jako rovnocenné partnerky. Roku 1909 se postavila za propuštění švadleny z několika amerických textilních továren. Lokální stávka přerostla v New Yorku v obrovské povstání dvaceti tisíc dělnic a dvouměsíční stávku. Změny pracovních podmínek a bezpečnosti práce však nastaly až po tragickém požáru v textilní továrně Triangle Shirtwaist Factory, při kterém zahynulo sto čtyřicet šest žen (Kalendárium, 2007).

společnosti. Muži se cítili ohroženi ženskou prací a od žen se ve většině případů distancovali.

V českých podmínkách se ženské dělnické hnutí na konci devatenácté století rozštěpilo na *občanské*, které usilovalo o změny cestou reforem a *dělnické*, později *socialistické*, volající po radikální změně společenského řádu, protože nevěřily, že vzdělání žen, všeobecné hlasovací právo spolu s jinými právy mohou přinést podstatné změny.

Po celé devatenácté století neměly ženy volební právo. V celé rakousko-uherské monarchii, tudíž i v českých zemích, platil od roku 1812 *Všeobecný občanský zákoník*, který mj. stanovoval, že v *osobních poměrech je žena podřízena muži (zastupoval ji před úřady, rozhodoval o jejím zaměstnání, disponoval společným majetkem)*, čímž byly kodifikovány obvyklé vztahy v rodině (Bahenská, 2005).

Rozhodující postavení muže bylo dáno jeho rolí živitele rodiny, rodinné vztahy byly přesnou kopií ekonomického významu jejích členů. „Pokud se dívka neprovdala, byla v rodině často chápána jako přítěž, protože nemohla nijak přispět ke zvýšení rodinných příjmů. Pomoc v domácnosti se jako přínos nepojímala – nebyla vyčíslitelná penězi“ (Bahenská, 2005, s. 21) (srovnání viz bod 1.3). Na této skutečnosti nic nezměnila ani volební reforma z roku 1907.

2.4. Feminismus - ženy si uvědomily sílu politiky

Úsilí za přiznání volebního práva v devatenáctém a na počátku dvacátého století je často zjednodušeně považováno za jedinou a prvopočáteční oblast zájmu feministického hnutí *women's movement*. V nejobecnější rovině však představuje kampaň za práva žen, jejíž počátky a první projevy se dají vysledovat již v Evropě v sedmnáctém století²⁶ (Křížková a Pavlica, 2004, s. 16).

Zrodu feministického vědomí dlouho bránilo systematické vyloučení žen z aktivního utváření i vykládání dějin a nepochopení, že sociální nerovnost se vztahuje na ženy jako kolektivum a je společensky utvářena a udržována systémem. Ženy, které vystupovaly proti genderové nerovnosti, tedy nabývaly dojmu osamocenosti, ačkoli jednotlivé případy feministického odporu bylo možné doložit v nejrozličnějších historických dobách.

Feministky „první vlny“ tzv. *sufražetky*²⁷ usilovaly především o dosažení základních občanských práv, jako je volební právo a právo na vzdělání a na majetek, ale nepředpokládaly a nepřipouštěly, že přesun do veřejného života donutí ženy ke změně zvyků, přístupů a standardů. Ženy měly podle nich zůstat nevinné a bezelstné: jakmile se

²⁶ Renzetti a Curran (2000, s. 36) například odkazují na historičku Gerdu Lernerovou, která hovoří o feministických myšlenkách již před obdobím tzv. „první vlny“ feminismu.

²⁷ Angl. „suffrage“; z fr. „suffrage“ - volební právo (pozn. L. P.).

stane veřejným, politika v tradičním slova smyslu skončí" (Elshtainová, 1999, s. 226).

Ve „druhé vlně“ byl feminismus především bojem za lidská práva pro všechny a v 60. letech dvacátého století se rozvíjel především ve Spojených státech. „Kromě významných praktických výsledků měla činnost feministek také dosud nevídaný intelektuální dopad. Ve všech společenských vědách i v mnoha jiných oborech si feministické autorky vynutily nové zamyšlení nad zavedenými představami a teoriemi“ (Giddens, 2004, s. 483).

Současnost je považována za probíhající „třetí vlnu“, kdy feministky nevidí v mužích nepřátele, naopak usilují o společenský dialog a otvírají se nové oblasti kritiky, jakými jsou například diskriminace v kariérní oblasti, sexismus a domácí násilí.

Podle Barbory Osvaldové (2004) jsou země na západ od našich hranic již možná ve „čtvrté fázi“, kdy procházejí kritikou i vlastní feministické teorie.

Tak jako liberální feministky sdílely přesvědčení o reformovatelnosti politiky, radikální feminismus pod vlivem emotivní „nenávisti“ vůči všemu mužskému usiloval o dekonstrukci, nahrazení patriarchálního univerzalizmu jeho matriarchální variantou.

„Stěží nalezneme jiné společenské hnutí, v němž by pocity nelibosti, křivdy a hněvu hrály tak významnou roli jako ve feminismu... Podle všeho je hněv feministek namířen na otce, postavu, jejíž dostatečný emocionální význam může

vysvětlit hloubky a intenzity této emoce. Tato hypotéza také vysvětluje i nenávist feministek k jejich vlastní ženskosti. Nic jiného nemohlo vést k takové míře zlosti na muže a nenávisti k sobě než dětství, v němž ženskost byla přehlédnuta, nepodepřena slabým neefektivním otcem, patrně v součinnosti s dominantní matkou" (Bakalář, 2002, s. 3).

„Radikální“ způsob řešení „ženské“ otázky ve společnosti byl velmi nešťastný, neboť nehledal kompromisy pro společné soužití obou pohlaví, a pod vlivem vystupňovaných antimaskulinních nálad nedal průchod racionálnímu uvažování. Ideologie nepřátelské ke všemu mužskému a potažmo otcovskému, jsou stejně nepřípustné jako vědomé neuznání rovnoprávnosti žen.

Muž vytvořil hodnoty, na něž slovy Karen Horneyové (2004, s. 112) „... může být právem hrdý. Stát, náboženství, umění a věda jsou v podstatě jeho výtvozem a vůbec celá naše kultura nese mužské stopy“. Ženy na druhé straně uvedly do života, vychovaly a staraly se o generace a generace mužů a nemalou měrou přispívaly k jejich úspěchům.

Obsahem kritiky feminismu bývá kromě radikálních *antimaskulinních* postojů také způsob organizovanosti feministického hnutí v jeho první a druhé fázi. Vůdčí představitelky ženských hnutí v těchto obdobích dokázaly „... mobilizovat kolektivní prostředky a vyvinout tak účinný tlak na vládnoucí moc“ (Giddens, 2004, s. 484).

Termín kolektivní svádí k odsouzení feministického hnutí jako marxistické potažmo totalitní ideologie, což vyhovuje

především zastáncům „starých“ patriarchálních pořádků. S tímto názorem nelze souhlasit, třebaže zvláště radikálnímu feminizmu jde o „uchopení“ moci a je nebezpečný i pro samotné ženy.

Vnitřní rozmanitost feminizmu „jeho pluralita“ je měřítkem stupně jeho rozvoje, ale principy jsou společné pro všechny jeho perspektivy a vycházejí ze společného předpokladu. *Feministické paradigma* uznává, že při procesu osvojování genderu hraje roli jak biologická predispozice, tak i učení. Zdůrazňuje však, že vymezit přesný rozsah biologického vlivu je prakticky nemožné, neboť jak bude uvedeno v 3. a 4. kapitole – proces sociálního učení začíná prakticky hned po porodu a je komplexní provázaností biologických a kulturních faktorů.

Důsledky genderové nerovnosti se pro různé skupiny žen a mužů liší²⁸, neboť mohou být vystupňovány i jinými typy útlaku, mezi něž patří sexismus²⁹, rasismus a diskriminace na základě společenské třídy, věku, sexuální orientace či tělesné zdatnosti.

V českých podmínkách byly počátky feminizmu a ženského hnutí typické svou umírněností a sepjetím s národním programem v prostředí Rakouska-Uherska. V centru pozornosti

²⁸ Renzetti a Curran (2003) upozorňují, že většinu sociologických výzkumů prováděli muži na mužích, přesto byla zjištění následně zobecněna na celou populaci. Toto působení sexismu v sociologii bylo podle jeho názoru způsobeno nejen nízkým zastoupením žen ve výzkumných týmech, ale společenským předsudkem, že není zajímavé a důležité, co si ženy myslí.

²⁹ Sexismus – diskriminace nebo nekritické vyzdvihování jednoho pohlaví (Jandourek, 2001, s. 213).

aktivistek byl nejdříve zájem národní a pak až zájem vlastní. Bylo to dáno společenskou rolí ženy v době národního obrození i v době budování první republiky a svoji úlohu sehrálo také angažování mužů v tzv. „ženské otázce“ – Vojtou Náprstkem počínaje a T. G. Masarykem konče. (Osvaldová, 2004, s. 23).

České ženské hnutí nebylo namířeno proti mužům, ale šlo mu především o lepší postavení a uplatnění žen v občanském životě. Zaslouhovala by obsáhlejší pojednání, ovšem z hlediska uplatnění kariérových předpokladů a přístupu českých žen do vrcholových řídicích funkcí měl zásadní, negativní význam vývoj společnosti v komunistickém systému.

2.4.1 Jednostranná „maskulinní“ orientace společnosti je negativem i pro muže

V souvislosti s feministickým hnutím bude krátce zmíněno i „mužské hnutí“ a jeho emancipační tendence, které probíhají především ve Spojených státech. Ačkoli se zdá nelogické, proč by v patriarchálním uspořádání společnosti měli muži usilovat o svou emancipaci, upozorňují Renzetti a Curan (2003), že na mužských privilegiích se sice v té či oné míře podílejí všichni muži, avšak tato míra – relativní distribuce společenských a hmotných statků – se různí v závislosti na rasové, etnické a třídní příslušnosti muže, jeho věku, tělesné zdatnosti a pohlavní orientaci, neboť

za společenskou kategorií „muž“ se skrývá stejná různorodost jako za kategorií „žena“.

„Hnutí za mužskou emancipaci se krátce po svém vzniku v sedmdesátých letech minulého století rozštěpilo do dvou ostře protichůdných proudů, na „mužsky uvědomělé“ (male-identified) a „žensky uvědomělé“ (female-identified). Proud mužského hnutí zaměřený na obhajobu mužských práv je výhradně antifeministický. Jeho protikladem je profeministický „žensky identifikovaný“ proud, jehož zastánci se shodují na škodlivosti tradičního pojetí maskulinity a požadují „rekonstrukci“ genderových vztahů aktivním, protisexistickým způsobem jednání ((Renzetti a Curran, 2003, s. 51).

Jednostranná orientace na tradičně definované maskulinní principy a hodnoty je ve svém konečném důsledku negativem i pro muže v České republice. Vymezení hlavní rodinné role muže coby „živitele“ například omezuje jejich integraci do činností spojených s chodem domácnosti a výchovy dětí. Muži, již se rozhodnou pro zákonem stanovenou tzv. rodičovskou dovolenou,³⁰ a věnují se péči o dítě místo manželky, se často stávají zdrojem posměchu a zlehčování. Po rozvodovém řízení je mužům-otcům také často bráněno v dalším podílení se na výchově vlastních dětí, třebaže pro to nejsou závažné, objektivní důvody.

³⁰ Institut rodičovské dovolené zavedla do evropského práva směrnice č.96/34/EC. Do českého práva byl zaveden po novelizaci Zákoníku práce (§ 158) s účinností od 1. 1. 2001. Délka rodičovské dovolené je volitelná, maximálně však do tří let věku dítěte (Šnýdrová, 2006, s. 103)

2.5 Specifika České republiky v oblasti práce a genderových vztahů

S pojmem feminismus (viz bod 2.4), stejně tak jako s pojemem gender se v české sociologii, dalších humanitních vědách i v českých médiích začalo systematicky pracovat až s pádem komunismu od poloviny devadesátých let 20. století (Křížková a Pavlica, 2004; Osvaldová, 2004).

Významný vliv na zavedení těchto témat měl vznik Centra pro Gender Studies v roce 1991, sloužící jako knihovna, archiv, vzdělávací a přednáškové středisko. „Velmi brzy se však ukázalo, že vzdálenost od poměrně tolerantní společnosti meziválečného období, která diskuse o feminismu akceptovala, je příliš velká“ (Osvaldová, 2004, s. 53).

Otázky spojené s problematikou genderové rovnosti nebyly na sklonku osmdesátých let dvacátého století považovány za aktuální a nastalé politické a ekonomické změny se netýkaly zvyklostí v oblasti mezilidských vztahů.

Dvacáté století zasáhlo do historie lidstva dvěma světovými válkami, komunismem a následně jeho pádem. Válečné konflikty, jako aspekt „veřejné“, mužské sféry³¹ (viz bod 1.3)

³¹ Během první světové války bylo ve většině evropských zemích uděleno ženám volební právo. Ve Finsku již v roce 1906, ve Francii až v roce 1944 (Šnýdrová, 2006, s. 93).

umožnily ženám v situaci nutnosti vystoupit ze „soukromého“ života a převzít i některé mužské role, v období míru byl však znovu obnoven „kult domácnosti“ (Šnýdrová, 2006, s. 94).

Socialismus také ženám „dovolil“ vyrovnat se mužům, deklaroval pro ně právo na vzdělání, právo na práci i politickou rovnoprávnost, ale myšlenka rovnosti mužů a žen byla založena na tezi o emancipaci pracujících vrstev, tedy na doktríně, podle níž „... s odstraněním vykořisťování a třídního útisku mizí rovněž předpoklady i příčiny nerovnoprávného postavení žen ve společnosti“ (Křížková a Pavlica, 2004, s. 11).

Socialistickým modelem nízkých příjmů byla vždy podporována pouze pracovní aktivita, zpravidla nikdy pracovní kariéra (Čermáková, 2000 s. 86). „Plnou“ zaměstnaností žen, kdy domácí práce byly „povýšeny“ na zájem ve volném čase, výchova dětí politizována a směřována především do „rukou“ státu a rozložením výdělkové odpovědnosti na muže i ženu, se podařilo posílit komplementaritu mužských a ženských rolí v rodině a zároveň i snížit možnost kariéry a pracovního úspěchu, který byl ve většině případů vázán na politickou angažovanost³². V kolektivistickém systému „společné práce“, kde jsou

³² O osobách v řídicích funkcích socialistických podniků nelze hovořit jako o managementu, protože jejich kompetence plánovat, organizovat, rozhodovat, vést a kontrolovat byla velmi omezena centrálním plánováním a politickými rozhodnutími. Cílem bylo stanovení úkolu co nejnížšího plánu výroby, z jehož splnění plynula kladná ohodnocení (pozn. L. P.).

výsledky jedince přisvojovány celkem bez adekvátního ocenění, muselo zákonitě dojít k devalvaci prožitku z vlastní úspěšné práce jejíž hlavní motivací je „egoistická představa vlastního užitku a výhod“ (Tuček, 2000, s. 68).

Po pádu komunistického režimu nebylo české prostředí připraveno nezaujatě vnímat feministické teorie, které byly součástí paradigmatu svobodných společností. Osvaldová (2004, s. 53) uvádí, že „... feminismus představoval pro řadu recipientů další -ismus, a ideologii a souvislosti s Československým svazem žen, organizací s politickým - komunistickým podtextem... neinformovanost vedla k tomu, že samy ženy feminismu nepřikládaly váhu a většinou měly dojem, že řeší vykonstruované umělé problémy“.

2.5.1 Principy v prosazování rovnosti mužů a žen

K problematice rovného postavení mužů a žen se Česká republika na mezinárodní úrovni přihlásila až přijetím závěrů čtvrté světové konference o ženách, konané v Pekingu v roce 1995.

Přijetím programu *Akční platformy* vzal český stát na sebe i závazky vyplývající z tohoto dokumentu, jehož hlavním záměrem je vytipovat a pojmenovat základní soubor problémových okruhů v oblasti práv žen a k nim příslušných prioritních opatření.

Tato strategie označovaná odborným termínem *gender mainstreaming*³³ představuje důležitý koncept, který se snaží včlenit genderové hledisko nejen do všech státem prosazovaných politik, ale i do politik jednotlivých organizací, do všech fází koncepčních, rozhodovacích a vyhodnocovacích procesů (Šnýdrová, 2006, s. 84).

Česká republika se připojila ke všem doposud přijatým dokumentům, týkajících se postavení mužů a žen a odstranění jejich diskriminace³⁴, přijala vládní program *Priority a postupy vlády při prosazování rovnosti mužů a žen*. Od roku 1998 se danou problematikou zabývá Rada vlády pro lidská práva, konkrétně její Výbor pro odstranění všech forem diskriminace žen. V následujících letech byly ustaveny další mechanismy na celostátní, regionální a místní úrovni.³⁵

³³ Pojem *gender mainstreaming* se poprvé objevil v rámci Třetí světové konference o ženách, která se konala v Nairobi v roce 1985 pod záštitou OSN. V rámci Evropského společenství byla v roce 1995 zřízena Skupina specialistů pro *mainstreaming* a o rok později bylo vydáno prohlášení Evropské komise nazvané *Zahrnutí rovných příležitostí pro muže a ženy do všech politik a ostatních aktivit Společenství*. V roce 1997 Evropský parlament přímo vyzval členské státy Evropské unie, aby prosazovaly politiku *gender mainstreamingu* na lokální, regionální a národní úrovni (Šnýdrová, 2006, s. 85).

³⁴ K prosazování rovných šancí zavazuje všechny státy Evropské unie Amsterodamská smlouva z roku 1999 (pozn. L. P.).

³⁵ Na Ministerstvu práce a sociálních věcí vzniklo Oddělení pro rovnost mužů a žen. Od 1. 1. 2002 pracuje na každém ministerstvu ČR minimálně jeden pracovník do jehož pracovní náplně patří problematika rovnosti mužů a žen v oblasti věcné působnosti resortu. V roce 2001 byl zřízen orgán vlády Rada vlády pro rovné příležitosti mužů a žen od července 2002 pracuje Stálá komise Poslanecké sněmovny pro rodinu a rovné příležitosti a byla ustanovena Rada hospodářské a sociální dohody ČR. Součástí tohoto národního mechanismu jsou i ženské nevládní organizace (Asociace pro rovné příležitosti, Český helsinský výbor apod.). Mimořádným přínosem je práce skupiny Gender v sociologii v rámci Sociologického ústavu Akademie věd ČR (Český statistický úřad, 2007).

Dosavadní legislativní opatření však v praktické rovině nepostačují k zavedení principu rovnosti v nastavení pracovních podmínek pro muže a ženy. V rámci Evropské unie ani v České republice nebyl dosud naplněn ani princip rovnosti v oblasti odměňování, k němuž se vztahující opatření byla přijata již v roce 1957 v rámci Římské smlouvy. Ivana Šnýdrová (2006, s. 99) uvádí, že výrazné platové rozdíly mezi muži a ženami se projevují zejména v kategorii vedoucích a řídicích pracovníků³⁶ a „... téměř třetinový rozdíl v platech na úkor žen rozhodně neukazuje na snahu udržet v oborech s převahou mužů také určité procento žen.“

Podle zprávy *Světového ekonomického fóra* o genderové nerovnosti (*Global Gender Gap Report 2006*) (Smailagič, 2006) zveřejněné v závěru minulého roku, se Česká republika s indexem genderové rovnosti 0,6712 umístila na padesáté páté pozici mezi zkoumanými sto patnácti zeměmi,³⁷ mezi kterými byly všechny členské a kandidátské země Evropské unie, dvacet jihoamerických a karibských zemí, přes dvacet

³⁶ V roce 2002 vydělávaly ženy v ČR v průměru pouze 74 % průměrné mzdy mužů. Nejvyšší rozdíly v průměrné mzdě mužů a žen byly zaznamenány u skupin s nejvyšším vzděláním (vysokoškolské: 39 %), v nejvyšších pozicích (zákonodárci/zákonodárkyně, vedoucí a řídicí pracovníci/ice: 46 %) a v odvětvích, která zaznamenávají nejdynamičtější vývoj (peněžnictví a pojišťovnictví: 45 %) (Pavlík, 2005).

³⁷ Hodnotící škála nabývala hodnot mezi jedničkou (plná genderová rovnost) a nulou (žádná rovnost). Mezi zeměmi, které vykázaly nejlepší výsledky, byly skandinávské země: 1. Švédsko, 2. Norsko, 3. Finsko, 4. Island a na pátém místě Německo. Mezi první desítkou převažovaly evropské země, až na Filipíny a Nový Zéland. Švédsko vykázalo hodnotu 0,8133, a bylo tak jediným ze zkoumaných států, který dosáhl hodnoty genderové rovnosti vyšší než 0,8, ovšem výrazně slabšího postavení dosáhlo v oblasti zdraví a naděje dožití. Nejhuře se umístil Jemen s hodnotou 0,4762 (Smailagič, 2006).

zemí subsaharské Afriky a deset arabských států.

Zkoumaná kritéria byla rozdělena do čtyř základních oblastí: ekonomická participace a příležitosti (výše platu, ekonomická participace a přístup na vysoce kvalifikované pracovní pozice); vzdělanostní úroveň (přístup k základnímu a vyšším stupňům vzdělání); politická moc (zastoupení v rozhodovacích strukturách); zdraví a naděje dožití a poměr novorozeňat dle pohlaví. Za nejproblematictější oblast v rámci genderové rovnosti v České republice byla vyhodnocena účast žen na politické moci.

2.6 Shrnutí kapitoly

Stejně omezené jako možnosti vzdělání a zaměstnání bylo až po celé devatenácté století postavení žen v rodině a v zaměstnání. V českých podmínkách devatenáctého století a především v jeho první polovině byla žena budující si samostatnou a nezávislou existenci výjimečným a ojedinělým zjevem (Bahenská, 2005). Společnost ženu jakožto svobodnou a nezávislou bytost nebyla ochotná akceptovat, protože se od ní především očekávalo splnění role manželky a matky a takový status ženy byl přijímán. Manželství pro ženu znamenalo jednak naplnění konvence, jednak možnost společenského uplatnění. Při posuzování muže se nehodnotil vzhled nebo povahové vlastnosti, ale především majetkové poměry a očekávané úspěchy v zaměstnání.

S vývojem společnosti se změnil i stupeň zralosti feministického hnutí, které zdaleka není projevem ženské „adolescenční“ frustrace namířené proti otci – potažmo mužům. Feminismus se nevztahuje pouze k ženské problematice, samotní jeho zastánci chápou toto paradigma „... jako relevantní pro obě pohlaví“ (Renzetti a Curran, 2003, s. 34) a obzvláště upozorňují na nebezpečnost sexistických názorů v kombinaci s jinými diskriminacemi, jejichž působením by mohlo dojít nejen k devalvaci ženské práce, ale celé společnosti. Sexismus je i jednou z bariér v kariérní dráze žen (viz bod 5.1).

3. KAPITOLA: VLIV SOCIALIZACE NA POSTAVENÍ ŽENY VE SPOLEČNOSTI

3.0 Úvod

„S mužským a ženským pohlavím jsou spojovány určité vlastnosti a formy chování, které nejsou vrozené, ale formované během procesu socializace, a společnost jejich vykazování očekává“ (Šnýdrová, 2006, s. 11).

Feministické paradigma (viz 2.4) uznává, že při procesu osvojování genderu hraje roli jak biologická predispozice, tak i sociální učení a poukazuje na komplexní provázanost biologických a kulturních faktorů, přičemž zdůrazňuje, že vymezit přesný rozsah biologického vlivu nelze, neboť *proces socializace* začíná od okamžiku příchodu člověka na svět.

Socializace probíhá sice převážně v raném dětství (Brierley, 1996; Giddens, 2004; Matějček, 1996; Morris, 1995), ale jde o celoživotní proces, jehož prostřednictvím si lidé předávají a vstřebávají společenské hodnoty a normy, včetně těch, které se týkají genderu.

Socializace umožňuje získat specificky lidské vzorce vnímání, cítění, snažení, tedy dovednosti, které umožňují jedinci život ve společnosti. V rámci sociální interakce dochází k určité sociální percepci (vnímání), ta zahrnuje

nejen vidění druhého, ale i vidění sebe sama (Vališová, 1998).

V procesu sociálního učení je velice podstatný přístup k mateřství, respektive míra zapojení obou rodičů do výchovy dětí, systém spolupráce na vykonávání domácích prací i prezentace ženské a mužské role okolní společnosti, médií a literaturou.

Záměrem této kapitoly je objasnit procesy socializace v kulturním kontextu genderové integrace a postihnout vlivy, jejichž působením jsou předávány a posilovány genderové stereotypy, které v konečném důsledku ovlivňují i názory na uplatnění žen v kariérové oblasti. Zároveň budou ve stručnosti představeny principy základních teorií genderové socializace.

Genderová socializace probíhá ve všech dosud známých společnostech a mezi odbornou veřejností panuje víceméně shoda, že i když se člověk rodí s určitou genetickou výbavou a předpoklady (viz 4. kapitola), hlavní vliv na to, jaké role bude v životě plnit a hrát, má právě *proces socializace* (Křížková a Pavlica, 2004; Šnýdrová, 2006).

Proces socializace má někdy podobu vědomého úsilí, které posiluje genderová očekávání explicitními odměnami či tresty, může však probíhat i prostřednictvím jemnějších, skrytě přenášených signálů, jimiž jednají dospělí spolu navzájem i s dětmi, např. dětským oblečením nebo třeba dětskými knížkami a hračkami. Také děti se vzájemně

socializují, a to jak explicitní, tak i implicitní³⁸ formou - vzájemnou interakcí v dětských kolektivech (Renzetti a Curran, 2003).

Bylo uvedeno, že existuje shoda o vlivu sociálního učení na utváření genderové identifikace s pohlavím. Rozdílné názory ale panují v oblasti hledání odpovědí na otázky: Kdy a jak se tento proces genderové socializace odehrává? Nejvýznamnějšími teoriemi jsou teorie psychoanalytické, teorie sociálního učení a teorie kognitivně vývojové (Nakonečný, 1997; Křížková a Pavlica, 2004; Šnýdrová, 2006).

3.1 Psychosexuální vazba mezi rodičem a dítětem v psychoanalytické teorii socializace

Psychoanalytické teorie socializace, z níž nejznámější koncepce - teorie identifikace Sigmunda Freuda - se soustřeďují na psychosexuální vývoj jedince, tj. na postupnou proměnu sexuálně motivovaného chování a prožívání.

Freudova teorie je postavena na předpokladu osvojování si genderových vzorců a rolí prostřednictvím identifikace dítěte s rodičem stejného pohlaví. Dítě prochází ve svém

³⁸ Explicitní (deklarativní) vědomá paměť pro události (epizodická) a pro fakta (sémantická), implicitní paměť má několik podob (procedurální, priming, klasické a emoční podmiňování, neasociativní učení), které vědomé pozornosti přístupné nejsou (Koukolík, 2003).

osobním vývoji řadou stadií. Do čtyř let probíhá identifikace chlapců i dívek stejně, v emoční vazbě na matku, v pozdějším období je proces identifikace pro obě pohlaví odlišný. Podle Freuda jsou chlapci k identifikaci s otcem motivováni kastrální úzkostí a dívky závistí penisu.

Freud genderově specifické vzorce chování získané v dětství popisuje jako neměnné a neponechává žádný prostor na jejich změnu. Zároveň také vychází z androcentrické představy o nadřazenosti všeho mužského jako normy nad ženským (Křížková a Pavlica, 2004; Šnýdrová, 2006; Rycroft, 1995, Chodorow 1989). „Ženství je každopádně z Freudova patriarchálního hlediska zkomolenou, náhražkovitou identitou – je ctností z nouze, výrazem defektu“ (Barša, 2002, s. 65).

Autoři následně vycházející z psychoanalytické teorie S. Freuda navrhli podstatné revize tohoto „falocentrického“ (Rycroft, 1995, s. 57) uvažování, ale stále se pohybovali v psychosexuální oblasti a pracovali s obměnami základního tématu.³⁹

Nejznámější revidované pojetí teorie identifikace pochází od Nancy Chodorow (1999), která se pokouší odpovědět na otázku, proč ženy během života vrůstají do rolí hlavních

³⁹ Karen Horneyová (2004) přišla s provokativní hypotézou závesti dělohy a v psychoanalytickém přístupu došlo k přesunu pozornosti na vztah matka – dítě oproti koncepci, jejíž důraz byl kladen na vztah otce s dítětem synem či dcerou.

pečovatelek o děti a proč si k dětem vytvářejí silnější citové pouto než muži. Zdůvodnění nalézá v obtížnější identifikaci chlapců, kteří se musí psychicky odpoutat od své matky a zároveň utvářet svou osobnost po vzoru otce, který však tráví značnou část času mimo domov.

3.1.1 Aspekty „mateřství“ v souvislosti s realizací pracovní kariéry ženy

V problematice uplatnění a především nízkého zastoupení žen na řídicích pozicích patří mezi nejzákladnější nositele možných diskriminací paradoxně vztah mezi ženou a jejím mateřství - stavem, který je bez pochyb „darem“ přírody, aniž je spekulováno, které pohlaví má na aktu zrození větší podíl.

Ivana Šnýdrová (2006, s. 30) připomíná práci Oakleyové, která tvrdí, že v celé západní společnosti přetrvává pod vlivem populární literatury a médií silný kult matky a dítěte, kdy je matka vnímána jako záruka psychického zdraví a sociálního přizpůsobení, nezastupitelná ve své pečovatelské úloze vzhledem k dítěti. Šnýdrová vnímá v tomto přístupu společnosti paradox, neboť, jak tvrdí, „... třebaže mateřství je stále ceněno, rození dětí a následná péče o ně dosahuje téměř nulového společenského ohodnocení a bere se víceméně jako naprostá samozřejmost“.

Představa o kariérově orientované ženě se v podvědomí společnosti neslučuje s představou ženy, která je schopná vedle náročných pracovních povinností plnit i úkoly plynoucí z její „tradiční“ ženské role, tj. role manželky a matky, a tak vzniká rozpor mezi kariérou a mateřstvím.

Ženy kombinující práci s rodinou jsou schopny obstát v náročné profesi, ale aby mohly dostát i kariérovým nárokům týkajícím se mobility, časových investic a neformálních schůzek, musí jim být umožněno vytvořit si takové podmínky, aby mohly uspokojit všechny požadavky na ně kladené.

Opatření směřující k flexibilitě práce, tzv. *family-friendly formy práce* (viz bod 5.2), jsou téměř výhradně zaměřena na kategorii žen na základě předpokladu jejich větší angažovanosti v rodině, což pozici žen na trhu práce oproti mužům dále významně oslabuje a mužům neumožňuje zvýšit svůj podíl na rodinných vztazích (Křížková, 2003, s. 448); zároveň jsou tyto formy práce výhodné pouze pro organizačně schopného pracovníka. Ve svém negativním důsledku „... vede spíše k přerůstání výkonu profese do času, který je vyhrazen pro rodinu, dále pak k projevům workoholismu a k nárůstu konkurence a soutěživosti na pracovišti. Důsledkem flexibility je pak prodlužování doby strávené v práci, samozřejmě na úkor rodiny“ (Šnýdrová, 2006 s. 35).

Ženská úloha v mateřství je nepopíratelná a svébytná, ovšem pokud je péče o dítě delegována pouze na ni, přináší to negativa, která ovlivňují i rozvoj samotného dítěte.

Pro vytvoření základu lidské a sociální existence jsou důležité rodinné vazby, ustanovení konkrétního ideálu rodiny a způsoby péče o dítě. Rodový stereotyp matky, která zcela ztotožňuje svůj zájem se zájmem dítěte a rezignuje na svou vlastní autonomii a subjektivitu, má výsadní vliv na formování identity dítěte od prvních období jeho života, snižuje jeho schopnost rozvíjet se k vlastní individuální autonomii a participaci na širší společnosti a kultuře (Chodorow, 1989).

Dcery soběstačných matek mají mnohem větší předpoklady se osamostatnit a jít za svou kariérou a synové si takových žen více vážší i v dospělosti.⁴⁰ Podle Nancy Chodorow je jedinou cestou k prolomení nekonečného koloběhu, v němž jsou další a další generace žen definovány jakožto „sebeobětující“ a na autonomních mužích závislé matky, je rovnost ve sdílení rodičovství - *equal parenting*. Podíl otce na péči o dítě by měl ženě-matce umožnit spojit její mateřství s rozvojem vlastní individuality, pokud má tyto aspirace.

V rodinách, kde žena má ekonomicky výhodnější pozici než muž, lze předpokládat, že na muže bude ve větší míře delegována péče o dítě a že se on dočasně vzdá svých pracovních ambicí. Kariéra vysokoškolsky vzdělané ženy

⁴⁰ Na základě mezinárodních výzkumů v rámci OECD z let 2000-2003 patří Česká republika k zemím s nejsilnější závislostí výsledků aspirací na vzdělání dětí-žáků a socioekonomickým a kulturním statusem rodiny především v závislosti na nejvyšším dosaženém vzdělání matky. Vliv vzdělání rodičů, a především matky, se nejvíce projevuje v aspiraci dětí na maturitní zkoušku. Rozdíly mezi žáky způsobené rodinným zázemím se zesilují tím, že domácí klima je rovněž určující z hlediska volby školy (Kelblová, 2006).

s odbornými i jazykovými předpoklady však nemusí být vůbec zahájena, pokud se její rodinná situace zkomplikuje např. rozvodem. Žena „samoživitelka“ pak v důsledku rozvodu zpravidla ustupuje od svých představ (Maříková, 2000, s. 114).

Kariérově orientované ženy a ženy působící ve vrcholových managementech jsou většinou schopny racionálně posoudit své možnosti a na tomto základě plánují rodinu a mateřství na pozdější věk. Jsou však i případy žen, které z kariérních důvodů a patologického workholismu zanedbávají čas, který by měly věnovat dětem, ale takové případy se stávají i u žen-matek kariérově nezaměřených.

U individualisticky orientovaných, většinou vysoce kvalifikovaných specialistů mužů a žen, tzv. „yuppies“ (Maříková, 2000, s. 103), kteří jsou jednostranně zaměřeni na svou práci, hlavní osu a mnohdy i jedinou náplň svého života, se stále častěji stává, že neuzavírají manželství, nemají dlouhodobý partnerský vztah, nezakládají a ani neplánují založení rodiny a nechtějí mít děti. Nejedná se o anomálii, ale o sílící trend vývoje v tržně orientované společnosti, která klade důraz na individuální svobody (Maříková, 2000).

Privilegovaný vztah k dětem sice omezuje profesní zapojení žen, ale zároveň je i ohromným obohacením a posílením partnerského i citového života.

John Brierley (1996, s. 32) v knize „*Sedm prvních let života rozhoduje*“ zdůrazňuje mimořádný vliv zkušenosti, kterou dítě od narození do puberty učiní a tvrdí: „Co je dobře a správně založeno v malých dětech, také v nich pravděpodobně zůstane.“ Z tohoto faktu by mělo vycházet i rozhodování o řešení „mateřské“ péče tak, aby zájmy dítěte byly naplněny a staly se prioritou. Přitom muži mohou zabezpečit dítě na stejné úrovni jako ženy, s výjimkou vazby dítěte na mateřské mléko, ale jejich ochotu více spolupracovat mohou negativně ovlivňovat představy o ženské nezastupitelnosti a vzájemná nedostačující komunikace. Rodičovství není „samozřejmé“, je třeba se ho učit.

V této práci je spíše zastáván názor nestejných podmínek vytváření pracovní kariéry pro muže a ženy; zároveň je však bráno v úvahu, že na volbu životního uspořádání pracovní a rodinné sféry mají vliv životní preference, zájmy i osobnostní charakteristika ženy. Na rozdíl od tzv. preferenční teorie Catherine Hakim (2000)⁴¹ je přikládán podstatnější význam tlaku okolí na konečnou volbu.

⁴¹ Preferenční teorie C. Hakim (2000) vychází z předpokladu, že reprodukční strategie ženy se odvíjí od rozporu mezi prací v zaměstnání a prací spojenou s výchovou dětí a vedením domácnosti. Snaží se postihnout, na jakém základě volí ženy mezi prací na trhu práce a prací v domácnosti, ukazuje, co rozhoduje o tom, zda žena zvolí orientaci na povolání a kariéru – s malým počtem dětí, či zda dá přednost rodině a domácnosti – vyššímu počtu dětí.

Tato strategie, která je úzce spojena s problematikou genderové rovnosti a nerovnosti, je v současné době (1/2005–12/2007) ověřována v českém prostředí v rámci projektu Rodina, práce a reprodukční strategie aneb preferenční teorie v ČR na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně (Rabušic, 2007).

3.2 Význam „vzoru“ v teorii sociálního učení

Správnost psychoanalytických teorií (viz bod 3.1) lze vědecky jen sporadicky ověřit, naproti tomu *teorie sociálního učení*⁴² se zaměřují na empiricky pozorovatelné události a jejich důsledky a genderovou socializaci vysvětlují na základě *principu posilování a modelování* (Křížková a Pavlica, 2004; Šnýdrová, 2006).

Posilování je založeno na učení se genderu prostřednictvím odměn za genderově přiměřené chování a trestů za chování genderově nepřiměřené.⁴³

Modelování neboli nápodoba je „kopírování“ rolí především blízkých jedinců mužského i ženského pohlaví, nejvýrazněji přitom rodičů.

Dítě je při výběru svého vzoru pozitivně ovlivněno mírou přijímaných odměn, které od svého vzoru získává a jeho chováním, které vnímá jako vlídné, přátelské a zároveň mocné – disponující statky či výsadami, které si dítě cení (Renzetti a Curran, 2003, s. 99).

⁴² Sociální učení je komplexní proces osvojování a využívání sociální zkušenosti, tj. zkušenosti získané ze sociálních interakcí, v psychické činnosti jedince, jež má za základ jak klasické, tak operantní podmiňování. Specifickou formou učení je observační učení čili učení na základě pozorování modelu (Nakonečný, 1997, s. 372).

⁴³ Renzetti a Curran (2003, s. 99) uvádějí, že u chlapců budí chování připisované opačnému genderu obecně ještě ostřejší projevy nesouhlasu, než je tomu u dívek.

Zvláštním příkladem utvářením genderu v rámci teorie sociálního učení je tzv. *odtlumení* (Nakonečný, 1997, s. 372), kdy se člověk může zbavit určitých zábran, např. v agresivním chování, pokud u jiných lidí pozoruje, že jejich chování, pro něž má sám vytvořenou zábranu, nevedlo k trestu.

Nakonečný vychází z výzkumu A. Bandury a dokládá, že pozitivními a negativními modely se mohou stát nejen fyzické osoby z okolí subjektu, ale i literární, filmové a jiní hrdinové a historické osoby; v jejich vlivu jako modelů chování lze spatřovat psychologický vliv literatury, filmů atd.(dále viz oddíl 3.2.1).

3.2.1 Mediálně prezentované vzory

Jak bylo výše uvedeno, v procesu socializace se mohou pozitivními i negativními vzory stát literární i filmové hrdinové. Vnímání sebe sama stejně jako vnímání jedince okolím se utváří nejen přímou interakcí, ale i dalšími komunikačními médii a jejich mediálními představami genderu.

Způsob vykreslování žen a mužů médii je znám jako *hypotéza zrcadlení* (reflection hypothesis), jež tvrdí, že obsah médií zrcadlí chování a vztahy, hodnoty a normy, které ve společnosti převládají (Renzetti a Curran, 2003, s. 182).

Zájmem médií je přilákat co nejširší publikum a v případě televizního vysílání, které patří k nejsilnějším mediálním socializačním činitelům (Giddens, 2004), si

zajistit co nejpočetnější sledovanost. Z tohoto principu se odvíjí obsah a forma nabízených pořadů. Konečný televizní produkt, aby si zajistil úspěšnost, musí být nositelem chtěného a očekávaného pro co největší oblast diváků.

Televizní vysílání a televizní reklamy spolu s médii obecně nereflektují kulturu pasivně, ale podílejí se na jejím vytváření a formulaci. Dle Kunczika (1994, s. 5) provádí masová kultura apologii společnosti, „zbožnění jsoucího a moci“, přičemž systém zůstane stabilní jen tehdy a jen tak dlouho, dokud bude většina členů systému používat média k útěku od reality a nezačne se zamýšlet nad vlastním sociálním postavením.

Reklamy ve své krátké, podmanivé a lehce zapamatovatelné formě obsahují takové obrazy genderu, o nichž se reklamní průmysl domnívá, že se dobře prodávají. Často apelují na touhy úspěšnosti a tělesné přitažlivosti, využívají nenápadného sexismu a genderové stereotypizace, převážně profesní (Renzetti a Curran, 2003).

Muži jsou většinou představováni v pozicích spojovaných s autoritou a s rolí rádců a ženy jsou oproti tomu ukazovány při činnostech souvisejících s milostnými a mezilidskými vztahy, jako manželky nebo matky bez povolání, které se věnují výhradně čistotě domu a výživě členů rodiny a významný důraz je kladen na tělesnou přitažlivost.⁴⁴

⁴⁴ Vliv mediálně prezentovaných vzorů zdůrazňujících štíhlost jako ideál krásy a předpoklad sociálního a ekonomického úspěchu může být však i jedním ze spouštěčů psychosomatických onemocnění – mentální anorexie a mentální bulimie. Jedná se o poruchy příjmu potravy postihující především dospívající dívky a mladé ženy (Vágnerová, 2004, s. 470).

Podle Renzettiho a Currana (2003, s. 206-207) sice existují názory, že pozorovaný vztah mezi sledováním televize a genderovou stereotypizací nutně neznamená definici: „sledování televize vede ke stereotypizaci“ a upozorňují na studie, které ukázaly, že děti dávají přednost pořadům odpovídajícím tomu, co se naučily v prostředí rodiny a školy, ale jiné studie zároveň dokázaly, že ženy, které zhlédly reklamy s převrácenými genderovými rolemi, se ve zpětné vazbě soustředily na témata podobná mužům – například na úspěch.

3.3 Rozpoznávání „hodnot“ v kognitivně vývojové teorii

Poslední teorií genderové socializace, která bude zmíněna, je *kognitivně vývojová teorie* vycházející z díla psychologů Jeana Piageta a Lawrence Kohlberga. Zdůrazňuje fakt, že „chápání genderových rolí se v průběhu ontogenetického vývoje mění spolu s tím, jak probíhá vývoj poznávacích funkcí a schopností dítěte“ (Křížková a Pavlica, 2004, s. 64).

Podle jejího principu se děti učí genderu a genderovým stereotypům v rámci svých rozumových snah nalézt řád v sociálním světě, který je obklopuje, pozorováním a pochopením smyslu veškerých informací a integrací s nimi.

„Pro vyhodnocování smyslových informací si děti vytvářejí *kategorie* či *schémata*, která jim umožňují pořádat

svá pozorování a zkušenosti na základě vnímaných stabilních vzorců či pravidelností" (Šnýdrová, 2006, s. 14). Genderovou identitu si podle této teorie vytváří dítě již v raném věku, v období od tří do pěti let, protože „pohlaví je jedno z nejraněji vytvářených schémat" (Šnýdrová, 2006, s. 14) a učení genderu děti v podstatě realizují samy.

Nejčastějšími výhradami kritiků kognitivně vývojové teorie jsou věk, v němž má být dokončena genderová identifikace a bagatelizování úlohy kultury v procesu genderové socializace (Renzetti a Curran, 2003).

Obohacením kognitivně vývojové teorie je teorie psycholožky Sandry Bem „optická skla kultury" – alternativní teorie procesu osvojování si genderu obsahující prvky teorie sociálního učení (viz bod 3.2).

Bem (1993) vychází z předpokladu, že v každé společnosti a kultuře převládá určitý rozsáhlý soubor skrytých předpokladů „optických skel", z nichž vychází představa o tom, jak by členové té dané společnosti měli vypadat, uvažovat, cítit a jednat. Na základě této „optiky", která je generačně předávána, jsou děti socializovány tak, aby přijaly předpoklady týkající se maskulinity a feminity vládnuocí v jejich společnosti. V procesu „úspěšné" enkulturace shledává Bem dva aspekty: *institucionalizované sociální praktiky*, které zajišťují, aby každodenní zkušenosti jedinců byly v souladu s nastavenými „předvolbami", a *metasdělení* – skrytá ponaučení a signály usměrňující život dětí již od narození.

Bem (1993) rozšiřuje kognitivně vývojovou teorii také tvrzením, že na „optické sklo“ genderově polarizující je navíc přiloženo sklo druhé – androcentrické a „... děti se dozvídají, nejen že muži a ženy se vzájemně liší, ale také že muži mají vyšší hodnotu a že vše, co dělají muži, představuje standard, zatímco vše, co dělají ženy, je odchylkou od tohoto standardu“.

3.4 Shrnutí kapitoly

Průběh genderové socializace je oblastí, v níž nelze určit apriorní odpověď na otázku „Jak a kdy se člověk genderově identifikuje“. Teorie zabývající se touto problematikou vnesly různé pohledy, ale shodují se na významné úloze rodičů, a to jak matky, tak otce, v tomto procesu.

Rodiče by mohli vnést do výchovy svých dětí „alternativní optiku“ společnosti založené na individuálních rozdílech (Renzetti a Curran, 2003, s. 106), ale sami rodiče by pak museli být vzorem důsledného dodržování genderově nestereotypního chování. Většině mužů však chybí elementární představivost, že by jejich prestižní místa mohly zastávat ženy a oni že by se měli ve větší míře spolupodílet na činnostech, které jsou nezbytné k zajištění funkčnosti domácnosti a péče o děti.

Rodina představuje z hlediska utváření a reprodukce genderových vztahů jednu z nejdůležitějších institucí. Jak již bylo řečeno, zavedený model genderových vztahů vymezuje mužům práci a ženám rodinu jako oblasti, ve kterých se mají primárně realizovat a prosazovat. To ovšem neznamena, že rodina je jako celek ovládána ženami a femininními principy.

Rodina představuje spíš jednu z mála oblastí, v nichž je uplatňování „ženských“ hodnot tolerováno a akceptováno. Tato akceptace má navíc svoje hranice, odvíjí se zejména od ekonomické závislosti žen a dětí na mužských živitelích (Křížková a Pavlica, 2004).

4. KAPITOLA: BIOLOGICKÉ A PSYCHOLOGICKÉ PŘEDPOKLADY ŽEN PRO VRCHOLOVÉ ŘÍDÍCÍ FUNKCE

4.0 Úvod

Obsahem předcházejících kapitol byly otázky související se zažitými stereotypními představami společnosti, na jejichž základě jsou mužskému nebo ženskému pohlaví přisuzovány konkrétní schopnosti a dovednosti a následně jsou tak ovlivňovány přístupy ke zdrojům, možnostem a příležitostem, které mají vliv i na obsazování žen do vrcholových řídicích pozic. Tato genderová diskriminace se odehrává pouze na základě kategorizace podle pohlaví, nikoli na základě zjišťování jeho individuálních schopností a možností.

Mezi ženami a mezi muži existují velké rozdíly, co se týká jejich chování, způsobu, jakým se dívají na svět, a vztahů, které jim vyhovují. Tyto rozdíly ovlivňují i způsob, jakým se obě skupiny prezentují na pracovišti, ale také oblasti, v nichž dokáží vyniknout.

Každý jednatel je tvořen biologickou, psychologickou a sociální vrstvou a tyto vrstvy jsou v trvalé zpětnovazebné interakci s *prostředím*, které na ně v každém okamžiku působí.

Pojem *prostředí* zahrnuje široký rozsah vlivů - některé z nich mají dopad na celou populaci, zatímco jiné vytvářejí

individuální rozdíly mezi jednotlivci nebo skupinami. Některé mají sociální charakter, jiné biologický a mnohé aspekty, včetně genetických, mohou ovlivňovat intelektový vývoj člověka (Ruisel, 2000).

Hlavní diference v intelektuálním fungování mozku nejen mezi muži a ženami, ale i v rámci osob jednoho pohlaví, pravděpodobně nejsou v celkové úrovni inteligence (měřené jako IQ), ale v různých druzích schopností.

Nakonečný (1997, s. 296) cituje vymezení pojmu schopnosti L. L. Thurstonem: „Schopnost je to, co individuum může učinit, co je způsobilé učinit tak, aby dosáhlo kvalitního výkonu.“

Záměrem této práce, jak bylo uvedeno v jejím úvodu, je soustředit se z hlediska náročnosti a odpovědnosti na vrcholové manažerské pozice I. a II. řídící úrovně. Z tohoto důvodu se následující kapitola bude zabývat převážně ženskými osobnostními specifiky, která by mohla být přínosem anebo naopak omezením v případě obsazení vrcholové řídící pozice ženou.

Oproti tzv. genderovému schématu (Powel, 2003), které přisuzuje souhrn stereotypních charakteristik jednomu pohlaví bez ohledu na individuální rozdíly, je k následujícímu textu přistupováno s vědomím, že „... osobnost je jednotou charakteristik, z nichž některé jsou individuální a specifické, některé univerzální a obecné... a osobnost je subjektem vědomí, poznání, prožívání, rozhodování a jednání“ (Smékal, 2002, s. 41).

4.1 Intelektové předpoklady

Ačkoli mezi vědci nepanuje shoda, zda je *intelligence* jednotnou vlastností či komplexem jednodušších schopností (Svoboda, 1999), lze ji označit za „... globální schopnost individua účelně jednat, tvořivě myslit, osvojovat si novou zkušenost a účinně se vyrovnávat se svým životním prostředím a podmínkami existence...” (Mikšík, 2003, s. 134).

Pojem *intelligence* se stal součástí moderního informačního věku, symbolem úspěchu a kvality, který je provázán se vzděláním a pracovní kariérou, často se však stává argumentem proti ženám.

Dosavadní výzkumy *intelligence* byly orientovány téměř výlučně na *všeobecnou* (teoretickou) nebo *psychometrickou inteligenci*, nejčastěji vyjadřovanou pojmem IQ. Požadavky praxe vedly koncem 19. století ke konstrukci inteligenčních testů, které vyžadovaly schopnost řešení abstraktních problémů. Avšak již na začátku 20. století upozornil E. L. Thorndike na žádoucí potřebu věnovat pozornost nejen abstraktní inteligenci, ale i *inteligenci sociální* a *mechanické* (později nazývané *praktické*), k nimž se řadí ještě *intelligence emoční* a *morální*.

Většina standardních testů *intelligence* se nesnaží o vyjádření rozdílů mezi muži a ženami, protože dokáží změřit jenom velmi úzký výsek toho, co lze pod pojem *intelligence* zařadit. Pokud jsou však některou experimentální

studií rozdíly konstatovány, bývají statisticky zanedbatelné a kolísají i v závislosti na jednotlivých intelektových schopnostech (Mikšík, 2003; Ruisel, 2000). Psychologické studie hovořící o rozdílech jsou navíc v médiích popularizovány a veřejnost jim pak přikládá příliš velký význam.⁴⁵

Při posuzování povahy a kvality inteligence jako komplexního procesu řešit problémové situace je podle Mikšíka (2003, s. 134) nutné přihlížet i k takovým dimenzím intelektových předpokladů, jako je: praktická (manipulační, operativní) inteligence, kreativita a tvořivá inteligence, sociální a emocionální inteligence, a ke způsobu uspořádání na sebe navazujících následných kroků, které Mikšík (2003, s. 135) jmenuje následující:

1. uplatnění schopnosti logicky uvažovat, abstraktně myslit a reorganizovat či rozvinout svou poznávací kapacitu k nalezení správného řešení problémové situace v rovině konvergentního myšlení (na to jsou orientovány tradiční inteligenční testy),
2. nároky na manipulační, operativní pohotovost, intelektovou potenci bezprostředně a operativně rozvíjet a využívat osvojenou interakční aktivitu,

⁴⁵ V roce 2005 byla zveřejněna studie britských vědců, kteří provedli u osmdesáti tisíc lidí testy inteligence a na základě jejich výsledků konstatovali, že muži a ženy dosahují stejné společenské inteligence, ale v obecné inteligenci převyšují muži ženy v průměru o pět bodů. V kategorii dosaženého IQ 125 bodů bylo mužů dvakrát více než žen a v kategorii dosaženého IQ 155 bodů jich bylo pětikrát více. Přesto, že byl výzkum prováděn na neobvykle rozsáhlém počtu lidí ve vědecké veřejnosti vyvolal pochybnosti o své průkaznosti, protože testy inteligence se nikdy nedočkaly všeobecného vědeckého schválení. (Kaiser, 2005).

která je pro vzniklé situace optimální, ale zároveň i nést důsledky nesprávného zhodnocení situace (podstatná je emocionální odolnost vůči stresogenním situačním vlivům (viz bod 4.3),

3. nároky na tvořivost, schopnost odhalovat nové možnosti a cesty postihování, zpracovávání a řešení vzniklých problémových situací, na odhalování nových vztahů a souvislostí, zakládá se na divergentním myšlení, kdy je nutno objevit řešení nové,
4. nároky na empatii, vzhled do myšlení, názorů a postojů druhých lidí, cit pro sociální prostředí a adekvátní interpersonální odezvu, schopnost a pohotovost komunikace, vpravení se, pochopení mentality lidí rozdílné kultury, sociálního statusu, přesvědčení apod., kdy se posuzuje a projevuje tzv. sociální inteligence či stupeň „sociální gramotnosti“.

Na využitelnost poznatků sociální inteligence v praxi upozornil už v roce 1969 E. A. Weinstein (Ruisel, 2000, s. 50) a byl vysloven předpoklad, že sociální inteligence patří mezi schopnosti umožňující optimální řízení lidí; člověk s její vysokou úrovní je schopný iniciovat u ostatních žádoucí činnosti na rozdíl od jedince s limitovanou sociální inteligencí.

V rozšířeném pojetí významu být „intelligentní“ nastolil D. Goleman (1997) problém tzv. *emoční inteligence*, v níž spatřuje propojení charakteru, morálního instinktu a citu. Goleman k *emoční inteligenci* řadí sebeuvědomění, sebeovládání impulsů a nálad, empatii, vytrvalost, schopnost

vyvinout úsilí a sám sebe motivovat a považuje ji za neméně závažný aspekt schopností člověka, jako je tvořivost či klasické pojetí intelektuálních schopností. Ačkoli pro EQ (emocionální koeficient) neexistuje účinný nástroj měření, má pro úspěšnost v životě moderního člověka mimořádný význam (Mikšík, 2003, s. 136).

„Přílišná“ emotivnost a „malá“ bojovnost (Lipovetsky, 2000) jsou často uváděny jako základní charakteristiky v souvislosti s ženskými osobnostními rysy a paradoxně tak spojovány s nižší připraveností žen k řídicí činnosti. Podle Lipovetského (2000, s. 252) jsou ale „sexistickou“ zábranou k „objektivnímu“ zhodnocení ženské kompetence a výkonnosti.

4.1.1 Specifika ženského mozku

Empatii, schopnost identifikovat a vhodně reagovat na emoce a myšlenky druhého člověka uvádí jako charakteristický rys „ženského mozku“ ve své teorii i Baron-Cohen (2003). Podle něj má každá osoba, bez ohledu na příslušnost k pohlaví, určitý „typ mozku“: buď „ženský - empatizující“, nebo „mužský - systematizující“, zaměřený na analyzování světa, vytváření systémů a abstrahování pravidel, anebo „vyrovnaný mozek“, ve kterém jsou zastoupeny oba předcházející typy.

F. Koukolík (2005) však zdůrazňuje, že z odlišného zpracování emocí ženským a mužským mozkem prostřednictvím

jiných systémů nevyplývá větší citovost žen než mužů, protože emoční „výkon“ mozku podle jeho slov „... nelze dost dobře měřit...“. Ženy jsou citové podobně jako muži, jen jiným způsobem.

Fyziologické rozdíly mezi mozky žen a mužů existují, ovšem i v této oblasti panuje řada mýtů. Velikost mozku a hlavy překvapuje mírou individuální variability. Ačkoli mozek váží v průměru asi 1350 gramů, jeho váha kolísá u většiny mužů od 1180 do 1704 a u žen od 1033 do 1533 gramů (Brierley, 1996, s. 16). Mozek muže je tedy větší než mozek ženy, ovšem tento poměr se vyrovnává, pokud je brán v úvahu proporcionální poměr těl obou pohlaví.

Na základě studie R. J. Haiera z Univerzity v Irvinu (Kelly, 2005) mají muži také šest a půlkrát více tzv. šedé mozkové hmoty, kterou tvoří těla neuronů a ženy mají zase devětkrát více tzv. bílé hmoty s intelektovými funkcemi. Podle Haiera je všeobecná inteligence u žen realizována převážně v bílé mozkové hmotě složené z vláken propojujících jednotlivé oblasti mozku, u mužů v šedé mozkové kůře, ale k řešení intelektových problémů jsou ženy způsobilé stejně dobře jako muži.

Tento závěr podporují i poznatky, které na základě vyšetření magnetickou rezonancí (zkr. MR nebo MRI)⁴⁶ – radiologickou zobrazovací metodou prokázaly, že ženský mozek při řešení úkolů zapojuje více svých oblastí a mužský mozek

⁴⁶ Z anglického „magnetic resonance imaging“ (pozn. L. P.).

má tendenci se specializovat.⁴⁷ Každá funkce v mužském mozku je „lokalizovaná“ do určitého centra, dokáže výborně oddělovat a ukládat informace, mozek ženy zase funguje globálněji, pravá a levá hemisféra jsou lépe propojeny a vzájemně se podílejí na zpracování informací.

Případné zřetelnější rozdíly se mezi mužem a ženou projevují zejména při prostorových a kvantitativních schopnostech, muži dosahují lepších výkonů ve vizuálně-prostorových úlohách, jako jsou mentální rotace, v časově-prostorovém odhadu a v matematických argumentacích, ženy jsou zase schopnější ve verbální paměťové pohotovosti a generování synonym (Koukolík, 2005; Ruisel, 2000, s. 84).

Pro většinu lidí je levá mozková polokoule řečovým centrem a pravá pro určité percepční a prostorové funkce. Vědci zkoumající rozdíly mezi pohlavími usuzují, že pravá a levá mozková hemisféra jsou asymetričtěji organizovány pro řečovou a prostorovou funkci u mužů než u žen a při verbální činnosti jsou u žen zapojeny areály v obou polovinách mozku, zatímco u mužů pracuje pouze oblast v levé hemisféře (Nitzsche, 2005; Kimurová, 2002).

Významnou úlohu ve vzniku mužských a ženských charakteristik má i přítomnost hormonů v lidském těle. V současnosti se hovoří především o stěžejním podílu expozice pohlavních hormonů na organizaci mozku ještě

⁴⁷ Aktivita bílé mozkové hmoty na rozdíl od šedé hmoty mozkové není prokazatelná pomocí pozitronové emisní tomografie (PET), ale pouze metodou magnetické rezonance (MR) (Kelly, 2005).

v prenatálním vývoji. Sílu hormonálního vlivu považují vědci dokonce za nejvýznamnější faktor diferenciaci mužů a žen i diferenciaci jednotlivých osob v rámci jednoho pohlaví (Baron-Cohen, 2003; Ruisel, 2000; Koukolík, 2005).

Vlivem hormonálních změn se také v průběhu života mužů i žen mohou měnit poznávací schopnosti i schopnosti vykonávat určité úkoly. Například vysoká koncentrace ženského pohlavního hormonu estrogeneru působí příznivě na slovní pohotovost a jemnou motoriku a potlačuje prostorové schopnosti, které naopak umocňuje zvýšená přítomnost mužského pohlavního hormonu – testosteronu (Nitzsche, 2003, s. 19).

Mezi důležité objevy endokrinologie patří zjištění, že proces pohlavní diferenciaci začíná až v šestém týdnu vývoje embrya, kdy se v chromozomu Y⁴⁸, pokud je přítomen, začne izolovat maskulinní gen SRY⁴⁹, který stimuluje vývoj mužských pohlavních orgánů a transformaci embrya v mužský plod. Renzetti a Curran (2003) se přiklání k vědeckým názorům, že všechna embrya od momentu početí až do šestého

⁴⁸ Lidská bytost se narodí se čtyřiceti šesti chromozomy, které jsou uspořádány do dvaceti tří párů. Jednu část páru předává matka a druhou otec. Jeden pár chromozomů se označuje jako *pohlavní chromozomy*, neboť se primárně podílí na určení toho, zda se oplodněné vajíčko vyvine jako mužský či ženský plod. Pohlavní chromozomy geneticky normálního muže se skládají z jednoho chromozomu X a jednoho chromozomu Y, zatímco geneticky normální žena má dva chromozomy typu X. Vzhledem k tomu, že matka vždy předává chromozom X, záleží na otcově genetické výbavě, aby určila pohlaví dítěte (Renzetti a Curran, 2003, s. 62).

⁴⁹ Z angl. sex-determining region Y; oblast chromozomu Y určující pohlaví (Renzetti a Curran, 2003, s. 62).

týdne vývoje jsou „... pohlavně bipotenciální, tzn. že jsou anatomicky identická a vyvíjí se v nich ústrojí potřebné pro budoucí vývoj jak v muže, tak v ženu“⁵⁰.

Oproti tomu Doreen Kirmurová (2002) zastává hypotézu, že mužské pohlaví se v šestém týdnu vývoje plodu odvozuje od pohlaví ženského a ženské pohlaví, ženská anatomie a pravděpodobně i ženské chování jsou tedy defaultním, základním modelem.

Každé pohlaví vyniká v jiné oblasti. Muži mají více technických schopností a vynikají v exaktních vědách, které vyžadují měřitelné postupy (fyzika, matematika, chemie, astronomie), a jak už bylo řečeno, vynikají v nich také proto, že v jejich studiu se zdokonalovali po staletí.

Ženy mají synteticko-emocionální schopnosti a vynikají v sociální oblasti, ve které mají zase ony dlouhodobé zkušenosti. Ve verbální oblasti ovládají schopnosti určovat témata rozhovoru, kontrolovat pravidla, přiblížit se k partnerovi a vytvářet dobrou atmosféru. Přesto mají v hierarchii rozhovoru nižší stupeň, což vyžaduje například zdrženlivost v řeči těla a hlasu. Silný hlas, jenž napomáhá pozitivnímu hodnocení mužského partnera rozhovoru, je u žen vnímán negativně (Nitzsche, 2005, s. 20).

⁵⁰ Mužské pohlavní orgány - varlata produkují mužské hormony neboli androgeny (nejvýznamnější z nich je testosteron), a ty organizují mužské chování v prvních etapách života. Pokud vzniknou ženské pohlavní orgány - vaječníky -, produkují ženské pohlavní hormony - estrogeny, které mají vliv na ženské chování (Renzetti a Curran, 2003, s. 62-64).

Mužské myšlení je racionálnější, chladnější, vykalkulovanější - k čemuž přispívá i výchova. Ženské myšlení je pravděpodobně naopak více emocionální, vřelejší a bezprostřednější, ale jak bude prezentováno v bodu 5.1, nijak to nesnižuje kvality manažerského řízení.

4.2 Žena a její vztah k agresivitě, moci, soutěživosti a odvaze riskovat

Modely genderových rolí vznikají souhrou biologických, historických a sociálních faktorů a působí velmi silně, neboť jsou systémy genderových stereotypů předávány z generace na generaci. Mužský model role směřuje k uznání, autonomii a samostatnosti, ženský model staví do popředí sociální komponenty a vztahy.

Muži se dokáží přimět k neuvěřitelným výkonům a jsou ambicióznější než ženy, ale také vytvářejí pracovní prostředí, v němž se odráží napětí z „boje“ o vedoucí pozici.

Agresivita je jeden z prvků odlišení mužského a ženského chování, i když, jak uvádí Šnýdrová (2006, s. 22), „... ženy mohou být v určitých situacích stejně agresivní jako muži, například tehdy, když jsou za své agresivní chování odměňovány, nebo když se domnívají, že je nikdo nevidí“.

Jedno z vysvětlení pohlavních rozdílů týkajících se agrese je spojeno s faktem, že muži vylučují větší množství

testosteronu.⁵¹ Renzetti a Curran (2003) poukazují na zjištění, že vysoké hladiny tohoto hormonu obíhajícího v krvi korelují s podrážděností, soutěživostí a hněvem, což však platí jak pro muže, tak pro ženy.⁵²

Muži většinou projevují přímější agresi – fyzickou; ženy naproti tomu většinou agresi nepřímou a zvláště pak verbální. „Abychom vystopovali ženskou agresivitu, musíme ji vidět ve společenském kontextu – objevuje se ve formách, které nenarušují očekávaný charakter ženské role... Nejčastějším cílem ženské agrese je nějaká jiná žena, nejčastějším motivem jsou ale muži a jejich jednání. Ženy si nekonkurují ve statutu, nýbrž ve zdrojích“ (Nitzsche, 2005, s. 18).

Zřetelné jsou i odlišné přístupy v hodnocení agrese. Ženy vidí v konfliktu přechodnou ztrátu sebeovládání, po němž přijdou pocity viny a zpětného prožívání. Ženy upřednostňují vztahy, a proto se otevřenému střetu snaží vyhnout, zvláště pokud ho vyhodnotí jako „... nebezpečný z hlediska odplaty“ (Šnýdrová, 2006, s. 22). Muži některé konflikty ani nezaregistrují a nechají je odeznít. V agresi vidí možnost „... jak vykonávat kontrolu nad jinými a jak si posílit vlastní hodnoty“ (Nitzsche, 2005, s. 18).

⁵¹ „Muži i ženy vylučují stejné pohlavní hormony, ale v odlišném množství. Muži vylučují více testosteronu, ženy vylučují více progesteronu a estrogenu“ (Šnýdrová, 2006, s. 22).

⁵² Některé vědecké hypotézy hovoří spíše o vztahu mezi testosteronem a tzv. *dominancí* neboli *proslulostí*, kdy *dominance* odkazuje na vyšší sociální pozici, které je dosaženo vítězstvím nad jinými lidmi v rámci soutěživé konfrontace a *proslulost* se získává dosažením vyšší společenské pozice, a to díky společensky oceňovanému a schvalovanému výsledku (Renzetti a Curran, 2003, s. 82).

Agresivita, která je často uváděna jako kritérium úspěšného mužského manažerského jednání, je patrně většinou nevědomým, ale strategicky důležitým mocenským instrumentem vůči spolupracovníkům. Sociálně přijatelná agrese může být přetransformována do odhodlání, rozhodnosti, cílevědomosti, odvážnosti a do vůle prosadit se. Jen některé ženy manažerky jsou schopny uplatňovat sílu takovýmto způsobem. Silnou stránkou ženského stylu řízení může být naopak citlivý přístup a schopnost vcítit se do jednání druhých (Šnýdřová, 2006).

Podle definice A. Giddense (2004, s. 334) je moc „... schopnost jedinců nebo skupin prosadit své vlastní zájmy nebo záměry i přes odpor druhých“. V tomto smyslu koresponduje pojetí moci spíše s mužským chápáním a vnímáním vztahů. Muži vnímají moc pozitivně, nechtějí nikomu podléhat, chtějí mít možnost rozhodovat a málokdy vycházejí z předpokladu rovnocennosti, jako to dělají ženy.

Získat moc v pracovní sféře znamená zaujmout v hierarchicky strukturovaném systému co nejvyšší místo, prosadit se a nebát se jít třeba i do konfliktu. Nitzsche (2005, s. 28) tvrdí: „Muži hledají šance k postupu. Upravují svá jednání tak, aby stoupali. Ženy utvářejí svou dráhu spíše podle úloh a drží se obsahově zajímavých míst.“

Ženy se otevřenému střetu vyhýbají, ale submisivita, ke které jsou do určité míry směřovány i společenským tlakem, se může v některých případech, jak uvádí Šnýdřová (2006, s. 23), stát „... metodou manipulace, nástrojem pro prosazování svých požadavků a dosažení určitých cílů“.

Oproti mužům, kterým je *soutěživost* přirozená a motivuje je k větší výkonnosti, mají ženy větší pochybnosti o svých kvalitách, neúspěch připisují vlastním nedostatkům a lze u nich pozorovat až „úzkost z úspěchu“ (Šnýdrová, 2006, s. 23). Muži hledají příčiny nezdaru většinou ve vnějších vlivech a méně ve vlastních schopnostech, mají sklony riskovat a pomocí této strategie umějí i lépe zvládnout překážku (Nietzsche, 2005).

Ženy mají menší *ochotu riskovat*, a nejen proto, že si plně neuvědomují své kvality, jako je např. organizační talent, komunikační dovednosti a empatie, schopnost zachovat si přehled, ale také z důvodu podrobného zvažování všech okolností a možných důsledků, které přinese jejich rozhodnutí. Z pohledu krátkodobých ekonomických úspěchů může být tento postup rozhodování liknavý, ale ne v případě dlouhodobých plánů.

4.3 Stres a pracovní spokojenost

„Život manažera lze bez nadsázky přirovnat k rozjetému vlaku, z něhož je obtížné (a riskantní) vystoupit“ (Pelková, 2000). Lidé ve vrcholových řídicích pozicích jsou pod intenzivním tlakem rozsáhlých zodpovědností a zároveň, v přítomnosti konkurenčního prostředí, vystavováni pocitům nahraditelnosti, nejistoty a existenčního vaku. Neustálý podvědomý tlak na výkon, jehož dosahování se stává hlavním zdrojem pozitivního sebehodnocení, je současně zátěží

působící na psychickou stabilitu a psychosomatické zdraví manažera či manažerky.

Působí-li na organismus člověka nadměrně silný podnět - stresor⁵³ anebo ocitne-li se v nesnesitelné situaci, jíž se nemůže vyhnout, následuje *nespecifická stresová reakce organismu* (Nakonečný, 1997; Šnýdrová, 2006). Vyvolaná stresová reakce je nouzovou a obrannou odpovědí - všeobecným adaptačním syndromem, který se snaží zvládnout situaci a obnovit stabilitu systému. „Situace psychické zátěže, stresu má za následek nadměrné vzrušení, na něž organismus odpovídá nejprve poplachovou reakcí, která po určité fázi rezistence přechází v pokus o adaptaci, a nepodaří-li se, ve vyčerpání“ (Nakonečný, 2006, s. 40).

„Vztah mezi psychickou a somatickou složkou je velmi těsný, jsou to dvě součásti jednoho organismu spojené regulačním vlivem nervové soustavy, především vegetativního a endokrinního aparátu“ (Vágnerová, 2004, s. 106). Nápadnosti a odchylky, které primárně vznikají v jedné z uvedených složek, zcela zákonitě ovlivňují i druhou složku a mohou nabývat až patologických forem. Psychické zátěže, které působí prostřednictvím změny emočního ladění, tak mohou přispět k vyvolání tělesných potíží, tzv. psychosomatických chorob, jakými jsou například vysoký krevní tlak, kardiovaskulární onemocnění, cukrovka, astma bronchiale, alergie atd. Tyto projevy řídí vegetativní nervstvo a nejsou závislé a ovlivnitelné vůlí člověka.

⁵³ Z anglického „stress“ - zátěž (pozn. L. P.).

Psychická zátěž je však za stejných objektivních podmínek prostředí u různých lidí anebo i u téhož člověka při rozdílném vnitřním stavu (např. únava, napětí z očekávání apod.) vnímána různě, přičemž stres nemusí mít vždy jen negativní význam.⁵⁴

Přiměřená míra, resp. určitá varianta stresu může člověka také aktivizovat, stimulovat jej k hledání účelného řešení situace a tím rozvíjet jeho kompetence. „Vyhledávání stresových situací může být dokonce i úmyslné, protože navozují pro někoho příjemné pocity, dané vyplavením endorfinů do mozku“ (Vágnerová, 2004, s. 50).

Způsob, jakým člověk reaguje na různé události, je do značné míry určován hodnotovým systémem⁵⁵ každého jedince. V hodnotového systému ženy-manažerky se odráží vícečetnost jejích rolí a protože nelze izolovat vliv jednoho stresoru od vlivu ostatních stresorů, jsou ženy na řídicích pozicích „vystaveny stresovému působení v daleko větší míře než muži-manažeři“ (Šnýdrová, 2006, s. 116; podtrhla L.P.). Tento fakt nelze považovat za argument proti ženám a jejich schopnostem, neboť nelze prokázat, že by muži identické situace zvládali lépe.

Mezi významné stresory žen ve vrcholových řídicích

⁵⁴ Stres v malé míře (eustres) nebo stres zvládnutelný (hypostres) může působit i motivačně (Palán, 2002, s. 203).

⁵⁵ Hodnotami se obvykle rozumějí ty vlastnosti předmětů a jevů, kterými je dán jejich význam pro toho, kdo jejich významovost popisuje (hodnotí). Pokud stojí v popředí životního úkolu *tvůrčí hodnoty*, projevuje se obvykle oblast jejich konkrétního naplňování ve vztahu k práci (jako realizaci této hodnoty a jedinečného sebenaplnění v pracovní činnosti) (Mikšík, 2003, s. 73-75).

funkcích patří kromě zmíněného konfliktu rolí důsledky tokenismu⁵⁶ (podrobněji viz bod 5.1), izolace a nedostatečná akceptace ze strany mužských partnerů, absence ženského manažerského vzoru a nepřírozená „maskulinizace“ (Kanter, 1977; Křížková a Pavlica, 2004; Šnýdrová, 2006).

Významným vlivem na prevenci a redukci stresu a na podporu bio-psycho-sociálního stavu tzv. „well-being“ – „mít se dobře“ je faktor „pracovní spokojenosti“⁵⁷ (Pelková, 2000).

Pracovní spokojenost podle Pelkové (2000, s. 139) zvyšují např.: „... osobní kontrola nad děním, využití schopností, jasné a přijatelné externě dané cíle, různorodost práce, transparentnost pracovního prostředí, interpersonální kontakty, fyzická bezpečnost, ocenění sociální pozice, finanční kompenzace... Pracovní spokojenost naopak snižují např.: časový tlak, pracovní přetížení, nepředvídatelnost dění, vysoká očekávání, minimum času na osobní a rodinný život, syndrom „burn-out“ (vyhasnutí), atd.“

⁵⁶ Tokenismus představuje fenomén, kdy je zástupce v jiném společenství jediný či početně vzácný. Pak se tento zástupce stává jakýmsi symbolem své skupiny, je k němu obrácena pozornost a soustřeďují se vůči němu stereotypy. Reakcí tokenů bývá přijetí těchto stereotypů jako reálných charakteristik, ale zároveň snaha přizpůsobit se pravidlům, která určuje většina (Křížková, 2003).

⁵⁷ Spokojenost v práci je významnou složkou osobnostní struktury člověka a působí na ostatní složky vztahu člověka k práci – např. na zvyšování výkonnosti a stabilitu v práci (Pelková, 2000).

4.3.1 Pracovní spokojenost českých manažerů a manažerek

Problematika pracovní spokojenosti současných českých manažerů a manažerek byla obsahem výzkumného šetření L. Pelkové (2000) za účasti osmdesáti respondentů s přibližně stejným zastoupením mužů a žen (52,5 % muži a 47,5 % ženy).⁵⁸

Z výsledků studie vyplynulo, že pracovní spokojenost se významně podílí na životní spokojenosti – nejčastěji tvoří třetinu až dvě třetiny pocitu životní spokojenosti a u žen-manažerek má práce v žebříčku hodnot obecně vysokou hodnotu, odhodlají-li se vedle svých rodinných rolí k tak náročnému povolání.

Muži-manažeři i ženy-manažerky jsou více než jejich vrstevníci a vrstevnice spokojeni s ohodnocením své práce, mají tedy pocit, že materiální a společenské ohodnocení jejich práce odpovídá jejich kvalifikovanosti a vynakládané námaze.

Ženy-manažerky ve srovnání s populací i s muži-manažery jsou dle šetření více spokojené v rodinném a partnerském životě. Pelková (2000, s. 148) uvádí, že tento výsledek může ovlivňovat i fakt, že „manažerka která pracuje, je sama k práci motivována, a tudíž nucena aktivně vytvářet funkční rodinné zázemí, aby pracovat mohla“. Muži jsou oproti tomu často v situaci, kdy k náročné práci přibývají ještě nároky rodinné, což mohou prožívat jako přílišný tlak na svoji kapacitu. Manažeři jako skupina

⁵⁸ Výzkumné šetření Pelkové zahrnovalo z pohledu této diplomové práce odpovědi řídících pracovníků na II. stupni řízení (pozn. L. P.).

vykázali ve srovnání v uvedeném šetření nižší spokojenost s možnostmi naplňovat své potřeby kulturního vyžití a realizovat své zájmy.

Šetření prokázalo významnou souvislost mezi mírou životní frustrace a zdravotními obtížemi i souvislosti některých osobnostních rysů. Průbojnost a disinhibovanost (impulzivnost) jako vlastnosti aktivního reagování, menších zábran a akceschopnosti se u zkoumaného souboru staly prvkem ovlivňujícím pocit pracovní spokojenosti. Tyto vlastnosti, připisované spíše mužům, se však staly zvláště důležitými pro ženy, což ženám podle Pelkové (2000, s. 150) pravděpodobně pomáhá překonat společenský předsudek, že se ženy „drží zpátky“. Zdůrazňováním těchto vlastností se ženy na pozici manažerek podvědomě brání obviněním z nekompetentnosti.

4.4 Shrnutí kapitoly

V souvislosti s rozdíly mezi mužem a ženou není podstatné a ani zjistitelné, zda jsou podmíněny strukturou vrozených předpokladů, tedy geneticky, nebo více ovlivněny výchovou, kulturou a procesem učení a nelze ani generálně vymezit, zda některé pohlaví má více schopností. Řada výzkumů se již orientovala na prokázání prvního, druhého nebo třetího předpokladu a současně se objevují předpoklady nové – ale muži a ženy se naštěstí i nadále vzájemně liší: velikostí a stavbou těla, fyzickou silou, hormonální výbavou, strukturou osobnosti, procesy myšlení atd.

Ku prospěchu žen vědecké výzkumy potvrdily ženám stejný disponibilní intelektový potenciál, jako mají muži, přesto že u obou pohlaví probíhají odlišné procesy myšlení a jsou pod vlivem rozdílného množství hormonů. V adekvátní výkonnosti by ženám ve vrcholných pozicích však mohlo bránit nadlimitní vystavování stresu, způsobené na jedné straně vícečetností rolí, které musí zastávat, a také odlišný způsob zvládání stresové situace. Šnýdrová (2006, s. 139) uvádí, že se muži vyrovnávají se stresem lépe, protože volí rozumové strategie zaměřené na problém oproti ženám, které inklinují k emocionálním reakcím, jež bývají spojeny s depresivním laděním.

Společnost stále považuje za žádoucí naplnění pohlavních norem a jejich narušení může mít negativní důsledky. Mužům je přisuzována dominance, výkonnost a aktivita, ženám péče o druhé, smysl pro vztahy, pasivita a tím i slabší řídicí schopnosti. Pokud však ženy ve vedoucích pozicích prokáží typické mužské - maskulinní vlastnosti, jednání a schopnost se prosadit, riskují odmítnutí, protože tím budou narušeny genderové představy.

Maskulinní a femininní vlastnosti či mentalita v tomto pojetí jsou od vazby na pohlaví oddělené termíny, které jsou vymezovány jako „... motivace a tendence k jednání a reagování jedním či druhým způsobem“ (Šnýdrová, 2006, s. 66). Oba uvedené typy mentality se promítají do způsobů manažerské práce, o kterých bude vypovídat 5. kapitola.

5.KAPITOLA: Žena ve vrcholové řídicí funkci

5.0 Úvod

Čeští manažeři a manažerky prošli od 90. let dvacátého století významnými změnami. Sociální a ekonomický vývoj a tlak konkurenčního prostředí podstatně ovlivnily i management a řízení. Členové vrcholového řízení firem a organizací se mimo jiné museli naučit získávat větší důvěru k lidem, s nimiž přicházejí v pracovním životě do kontaktu, oprostit se od návyku slepě plnit příkazy „shora“, naučit se převzít určité riziko spojené zejména se samotným rozhodováním, vzdělávat se ve všech oblastech efektivního řízení, studovat cizí jazyky, ovládnout počítačovou techniku atd.

System práce vrcholových manažerů a manažerek prochází změnami vlivem celospolečenského vývoje, který se odráží i v odlišných nárocích na adaptabilitu jedince, v životních plánech, ve zvýšených nárocích na informovanost, ve vnímání informací a orientaci v nich, v sociálním postavení, v systému hodnot, v pohledu na vlastní osobní historii a smysl života a to vše v přítomnosti nabytí dříve nezakoušené osobní svobody v rozhodování.

V důsledků rozšíření terciárního sektoru, který snižuje nároky na zajištění chodu rodiny a domácnosti, i díky novým technickým pomůckám usnadňujícím domácí práce se ženám

uvolnily kapacity pro hledání nových forem seberealizace v zaměstnání. Celosvětový transformační trend managementu též přechází z fáze tvrdého, autoritativního stylu vedení charakteristického pro maskulinní mentalitu k femininním formám zdůrazňujícím vzájemnou spolupráci a tvůrčí potenciál lidských zdrojů.

Ve strategiích kariérního růstu a pracovního uplatnění žen manažerek je však implikován důraz na sladění pracovních povinností s povinnostmi vztahujícími se k rodině a k péči o děti. Z toho pramení nevyváženost rolí mužů a žen na identických řídicích pozicích.

5.1 Souvislosti mezi genderovým režimem instituce, organizační kulturou, stylem řízení a kariérou ženy

Před ženami, které jsou kompetentní a mají veškeré předpoklady postupovat v kariéře na řídicí funkci a překonaly překážky přijetí na vstupní pozici startující kariéru, vyvstává v organizacích s dominující mužskou strukturou vztahů celý soubor možných překážek, tzv. „skleněný strop“ (viz bod 5.2) (Křížková, 2003).

Tento komplex „neviditelných“ bariér je založen zejména na genderových stereotypech vycházejících z obecných argumentů na základě ženské reprodukční funkce, emocionality a sexuality a konstruuje charakteristiku ženy ještě dříve,

než jsou posouzeny její individuální schopnosti, dovednosti a psychické vlastnosti.

Předpokladem, ze kterého vycházejí autorky i autoři zabývající se prostředím řízení z hlediska genderu, je *institucionalizace kategorie gender* v organizacích nebo v sociální struktuře (Křížková, 2006,) a také *firemní či organizační kultura*"⁵⁹ (Gazdagová, Fischlová, 2006).

Gender však může být skryt hluboko v organizačních procesech a rozhodnutích, která jsou navenek považována za *genderově neutrální*. Tato *genderová neutralita* ve své podstatě nakonec stejně spíše vyhovuje mužům, třeba tím, že je ignorována rodinná situace zaměstnanců a při výběrových řízeních nebo postupech skrze firemní hierarchii jsou upřednostňováni ti, jenž jsou ochotni se jednoznačně podřídit a přizpůsobit firemním požadavkům.

Na základě kritické reflexe problémů, se kterými se ženy v organizacích řízených v souladu s tradičními přístupy potýkají, se v posledních třech desetiletích rozvinuly tzv. *genderové teorie organizace* (Křížková a Pavlica, 2004).

Rosabeth Moss Kanter (1977) shledává za hlavní příčinu nerovného postavení žen v práci umístění individuí v organizační struktuře, respektive podíl v zastoupení mužů

⁵⁹ Kultura organizace představuje soustavu hodnot, norem přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale ovlivňuje způsob chování lidí i organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování (Armstrong, 2002, s. 199).

nebo žen na dané pozici. Tzv. *tokenismus*, který vyjadřuje mimořádnost, ojedinělost, upoutávání pozornosti k zastoupení tzv. *tokena* (symbolu) ve skupině či organizaci, považuje Kanterové za stejný fenomén pro ženy i muže, pokud jsou v řídicích pozicích zastoupeni pouze marginálně.

Problém však spočívá v tom, že *token* není vnímán jako jedinečná osobnost, ale jako ztělesnění vlastností skupiny, kterou v očích většiny zastupuje. Sociologové, kteří na rozdíl od Kanterové považují za prvořadý vliv genderu, tedy upozorňují na význam sociálního statusu tokenové skupiny a nikoli na její početní nedostatek (Šnýdrová, 2006, s. 54). Pokud se totiž radikálně změní zastoupení mužů nebo žen na určité pozici, změní se povaha i samotné pozice vzhledem k její prestiži, finančnímu ohodnocení a roli s ní spojené (Křížková, 2003, s. 451).

Definováním obsahů mužských a ženských světů (viz 1. kapitola) a k nim připisovaných sociálních statusů je ovlivňováno i rozdělení kompetencí na základě pohlaví v rámci institucí.

Robert Conell (2005) označuje tato rozdělení jako *genderové režimy*, neboli historicky konstruované vzorce mocenských vztahů mezi pohlavími, které v sobě obsahují definice maskulinního a femininního prvku vycházejícího z genderového řádu společnosti. Tyto režimy však nekopírují vždy přesně daný genderový řád společnosti a obsahují i možnost proměny v čase a přizpůsobení potřebám instituce či organizace (Křížková, 2004, s. 90).

Judy Wajcman (1980), která studovala prostředí managementu z hlediska odlišnosti ženských a mužských kariér a strategií, tvrdí, že v sociální konstrukci managementu jsou manažerské kompetence spjaty s kvalitami spojovanými s muži a pak jde především o *maskulinní substrukturu organizace* či o *organizační maskulinitu* (Powell, 2003).

Maskulinní charakter neznamena faktické řízení a ovládání většiny podniků muži, protože i žena může jednat v kontextu maskulinní mentality a v jednání muže mohou být obsaženy femininní prvky, ale že „... organizační život je na formální i neformální úrovni dlouhodobě určován principy preferujícími průbojnost a agresivitu před solidaritou, soutěživost před spoluprací, aktuální výkon před potenciálním, racionalitu před emocemi a intuicí, práci před soukromým a rodinným životem, vnitřní organizační zájmy před vnějšími, kvantitativní ukazatele úspěchu před kvalitativními“ (Křížková a Pavlica, 2004, s. 30).

Diskuzí na téma maskulinity není napadána „mužskost“ nebo muži, ale skutečnost, jakým způsobem je v rozhodujících oblastech společnosti - s minimální zaangažovaností ženského principu - prosazována.

Při pochopení podmínek a možností žen prosadit se na manažerských pozicích tedy nepostačuje pouze typologie firem založená na vnějších charakteristikách, jako je velikost firmy, obor činnosti, vlastnictví či lokalita jejího působení, ale *firemní (organizační) kultura*, určitý obraz (image), který o sobě firmy vytvářejí a předkládají svému

okolí, „... i když se skutečnost může od tohoto obrazu zásadně odlišovat“⁶⁰ (Gazdagová a Fischlová, 2006, s. 11), a preferovaný styl řízení⁶¹.

Styl nebo *způsob řízení* je závislý na několika okolnostech: na osobnostních charakteristikách vedoucího pracovníka; na konkrétní situaci; na reakcích podřízených; na konkrétním organizačním systému; na obecně převládajícím paradigmatu řízení (Palán, 2002, s. 205).

Ženy ve vedoucím postavení „... považují za hlavní úlohu vytvoření podmínek pro účinnou kooperaci, aby všichni spolupracovníci mohli věnovat svůj potenciál ve prospěch stanovenému úkolu, zaměřují se na obsah, náplň, soustřeďují se na úkoly a kladou velký důraz na kvalitu pracovního prostředí, ale na druhé straně z pohledu mužů dostatečně neformulují pokyny a nechávají „přílišný prostor“ (Nitzsche, 2000). Muži oceňují obsah práce méně, pro ně znamená řízení zejména vedení spolupracovníků a svá jednání upravují tak, aby se zvýšila jejich potencionální šance postupu.

Šnýdrová (2006, s. 68–69) upozorňuje na skutečnost, že ve stylech řízení aplikovaných v českém prostředí je kladen větší důraz na dodržování hierarchie, projevuje se zřetelnější konzervatismus, autokritičnost v rozhodování

⁶⁰ Presentace rovných příležitostí se může stát pouhou součástí marketingového tahu firmy na veřejnost, neboť za prokázanou diskriminaci může být firma sankcionována dle zákoníku práce (pozn. L.P.).

⁶¹ *Klasické typologie* člení styly řízení na: autoritativní, demokratický, liberalistický (Palán, 2002, s. 205); v *moderních typologiích* jsou styly vedení: transformační, transakční, interaktivní, styl LMX (Leader Member Exchange), oproti klasickým stylům zohledňují problematiku genderu (Šnýdrová, 2006, s. 62).

a formální důležitost autority převyšuje dosažené výsledky. Konzervativnost českých zaměstnavatelů lze shledávat i v neochotě zavádění *flexibilních forem práce* (viz bod 5.2) protože zvyšují účetní a personální agendu a s tím spojené výdaje (Křížková a Pavlica, 2003 s. 448).

Za základní měřítko typologie firem lze považovat jejich *adaptační schopnosti*, personální strategii a řízení z hlediska přizpůsobení se měnícím se podmínkám a prosazení se mezi konkurencí.

Gazdagová a Fischlová (2006) z tohoto pohledu rozdělují firmy působící v českém prostředí na *moderní (adaptabilní)* a *byrokratické* firmy. Pro první typ firem je příznačná otevřenost vůči okolí a zaměření na využití disponibilních schopností a kompetencí lidských zdrojů mužů i žen, což následně ovlivňuje výběr, hodnocení, rozvoj, vedení a motivování zaměstnanců. Druhý typ firem setrvává na ustálených formálních procesech a postupech, převládá v nich mužská firemní kultura se silnou formální strukturou a s žádným nebo pouze minimálním zastoupením žen v řídicích managementech.

V obou uvedených typech firemního prostředí je formování představ o povaze a motivaci lidí, o žádoucí podobě mezilidských vztahů, o adekvátních způsobech uplatňování moci, o kritériích posuzování poznatků produktem dlouhodobého kulturního vývoje uvnitř i mimo rámec samotné organizace a stává se uvědomovaným i neuvědomovaným zdrojem lidského jednání a myšlení, a to na podobném principu jako

působí kultura a socializace na utváření osobnosti, čemuž byly věnovány první tři kapitoly.

Na kultuře organizace do značné míry závisí úspěšnost přijetí iniciativ na podporu rovností příležitostí a tzv. *diversity managementu* (viz bod 5.2), jehož uplatňování v českém prostředí je zatím na samém počátku.

5.1.1 Kultura nerovností pohlaví

Postoje mužů a žen vytvářejí v každém pracovním prostředí vůči sobě navzájem specifickou kulturu – „kulturu nerovností pohlaví“ (Gazdagová a Fischlová 2006, s. 11). Ženy silněji pocítují různá omezení, která jsou směřována na jejich chování a projev, uvědomují si působení těchto nerovností a musí se s nimi nějakým způsobem vyrovnávat. Pokud se této situaci odmítnou přizpůsobit, dostávají se do konfliktu nejen s muži, ale často narážejí i na odmítavý postoj ostatních žen (Gazdagová a Fischlová 2006, s. 11).

V této situaci se může odrážet nejen skutečnost, že žena-manažerka je obecně obtížněji akceptovatelná pro mužské i ženské kolektivy, ale také specifická vztahů v ženských kolektivech, které se projevují nepřístupností a nižším uznáváním dané pracovní hierarchie.

M. Gazdagová a D. Fischlová (2006) na základě sondáže postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu v České

republike shledávají jako nejvhodnější vzory modelů organizační kultury uplatňující se v českém pracovním prostředí, tzv. *gentlemanský klub* a *kulturu ignorace pohlaví*, popsané Maddockovou a Parkinovou, a Dealův a Kenenedyho model organizační kultury.

Kulturu tzv. *gentlemanského klubu* považují Gazdagová a Fischlová za zásadní pro pochopení souvislostí s fungováním bariér v prosazování žen do řídicích funkcí v podmínkách české podnikatelské sféry. Tato kultura se zdánlivě nejví jako nepřátelská vůči ženám, „... muži jsou zdvořilí, slušní a humánní, avšak drží ženy v pevně stanovených rolích a diskriminace se projevuje jako paternalismus, ochranářství a zájem o zaměstnankyně, pokud se nesnaží prolomit bariéry tradičních profesí a pracovních funkcí“ (Gazdagová a Fischlová, 2003, s. 12). Ženy jsou v práci vysoce hodnoceny, ale uvědomují si, že tyto výhody ztratí, pokud se pokusí samy prosadit.

Jako nediskriminující se jeví i *kultura ignorace pohlaví*, která ve své tezi dává na stejnou úroveň předpoklady žen i mužů pro manažerskou práci. Zároveň ale ignoruje skutečnou společenskou realitu v postavení ženy, její zangažovanost v rodinných povinnostech, a tím přispívá k mimořádnému tlaku, který působí na ženy, jež usilují o naplnění všech svých rolích.

Dealův a Kennedyho model organizační kultury je zaměřený na faktor ochoty riskovat a rychlosti zpětné vazby informující o úspěšnosti či neúspěšnosti ve firmách a na

vzájemné kombinaci těchto faktorů. Ve 4. kapitole věnující se osobnostním předpokladům žen pro řídicí funkce byly ochota riskovat a zaměření na úspěch uvedeny jako jeden z charakteristických rozdílů mezi mužem a ženou.

Na základě důrazu, se kterým jsou posuzovány různé vlastnosti a způsoby chování pracovníků uvnitř firemního prostředí, se Dealův a Kennedyho model dělí na čtyři subkultury: *kulturu tvrdých hochů*, *kulturu pílne práce*, *kulturu vkládání firmy do sázky* a *kulturu procesu*.

Kulturu tvrdých hochů, ačkoli je pro ni charakteristická agresivita a rivalita, respektive konflikty a intrikaření, asertivní chování, individualismus a rychlost rozhodování, považují Gazdagová a Fischlová (2003, s. 13) z uvedených typů kultur za nejméně diskriminační, protože je zaměřena pouze na výsledek a úspěch.

S tím koresponduje i výsledek mezinárodní studie, zabývající se charakteristikami kultur u organizací, které se nebrání povyšování žen do manažerských pozic. Mezi specifické charakteristiky těchto organizací patří nejen orientace na lidské zdroje, vysoký stupeň genderové spravedlnosti, nízký mocenský postup, ale i orientace na výkon (Šnýdrová 2006, s. 79).

5.2 Postoje zaměstnavatelů ke sladění pracovních povinností a osobního života zaměstnanců

Ve strategiích kariérního růstu a pracovního uplatnění žen manažerek zůstává zachován důraz na sladění pracovních povinností s povinnostmi vztahujícími se k rodině a péči o děti. Na této skutečnosti se shodují výsledky mnohých grantových projektů a studií, jež v uplynulých letech šetřily rovnocenné uplatnění žen a mužů v řídicích funkcích v rámci subjektů působících v České republice (Boháčová, 2004; Fischlová a Gazdagová, 2005; Křížková, 2003; Pavlík, 2005).

V těchto projektech je však zároveň signalizována absence zavádění specifické firemní politiky na podporu zaměstnanců v jejich rodičovské úloze přesto, že v zemích západní Evropy, Skandinávií i v praxi severoamerických firem jsou opatření pro tzv. *work-life balance* (pracovní podmínky přátelské rodině)⁶² a tzv. *diversity management*⁶³ uplatňovány.

Zarážející je skutečnost, že dceřinné společnosti

⁶² Technikami pro „otevřenější“ pracovní podmínky vůči rovným příležitostem jsou např.: mentoring; networking žen; rekrutace zacílené na ženy; sledování postavení žen ve firmě; vzdělávací programy pro „women's leadership“ (Simerská, 2005)

⁶³ Diversity management - vědomé rozhodnutí organizace vytvářet týmy složené z lidí, kteří se od sebe odlišují věkem, rasou pohlavím či národností, maximálně zúročit potenciál této rozmanité pracovní síly, vytvářet image atraktivního zaměstnavatele a získat nejschopnější jedince a tak zvýšit růst produktivity (Šnýdrová, 2006, s. 78).

působící v českém investorském firemním prostředí neprosazují „přátelskou“ firemní politiku v takové míře, jako v jejich mateřské organizaci. Výraznou roli pravděpodobně sehrává obsazenost řídicích pozic českými manažery a manažerkami.

Ve firmách působících v České republice se více méně očekává, že žena ve vrcholové řídicí funkci je schopná zajistit, aby ji rodinné povinnosti neodváděly od plnění pracovních povinností (Gazdagová a Fischlová, 2006) a ačkoli je mateřství i nadále jakýmsi „kultem“, dostává se rození dětí a péči o ně minimálního společenského ohodnocení a počítá se s ním jako se samozřejmostí.

Širší možnosti tzv. *flexibilní práce*⁶⁴ nabízejí zaměstnavatelé ženám-manažerkám pečujícím o dítě pouze na středních a nižších manažerských pozicích. Je tedy pochopitelné, že kariérově orientované ženy se snaží aspirovat alespoň na tyto funkce u kterých je relativní možnost postupu (viz Příloha).

Pružná pracovní doba je však výhodnou formou skloubení pracovního a rodinného života pouze pro organizačně schopného pracovníka. Ve svém negativním

⁶⁴ Tzv. flexibilita může nabývat různých forem a může být vytvářena za různým účelem. Pokud se zaměříme na snahu lépe skloubit pracovní a rodinné závazky, jsou nejčastějšími formami flexibility: práce na zkrácený úvazek, práce na směny, pružná pracovní doba, nepravidelná a nerovnoměrná pracovní doba, sdílení pracovního místa, stlačený pracovní týden, práce na zavolanou, teleworking nebo computerworking (práce po telefonu nebo přes počítač), práce doma apod. (Křížková, 2003 s. 448)

důsledku rostoucí flexibility, která je typická zejména pro řídicí prostředí, „... vede spíše k přerůstání výkonu profese do času, který je vyhrazen pro rodinu, dále pak k projevům workoholismu a k nárůstu konkurence a soutěživosti na pracovišti. Důsledkem flexibility je pak prodlužování doby strávené v práci, samozřejmě na úkor rodiny“ (Šnýdrová, 2006 s. 35)., že se jim naskytnou možnosti případného postupu.

Obsazování řídicích pozic ženami nebo muži závisí od struktury a kvality uchazečů na tyto pozice, od postojů vlastníků firmy případně přímého nadřízeného a od předpokládané osobnostní kompatibilitnosti uchazečky nebo uchazeče s firemní kulturou a pracovním týmem (viz body 5.1 a 5.1.1).

Autoři zabývající se horizontální a vertikální genderovou segregací v organizacích ale shledávají praktickými příčinami minoritního zastoupení žen v managementu převážně celý soubor neviditelných strukturálních překážek, k nimž se vztahuje pojem „skleněný strop“.

Křížková a Pavlica (2004, s. 92) představují jednotlivé typy překážek, které mohou dohromady nebo v různých kombinacích „skleněný strop“ utvářet následně:

- Společenské bariéry - zahrnují příležitosti
- Informační bariéry - nedostatečná informovanost o zastoupení žen v řídicích funkcích
- Bariéra odlišnosti - stereotypní výběr uchazečů, kteří se významně neodlišují (např. homosociální reprodukce)
- Genderové rozdělení pracovního trhu

- Existence tzv. old-boys network - sítě neformálních vztahů
- Sexuální obtěžování
- Nedostatky v antidiskriminačních zákonech

5.2.1 Proměna ženy v řídící funkci z pohledu psychologie

Práce a pracovní úspěch je nezbytným předpokladem psychické i tělesné pohody člověka, jejím prostřednictvím se jednotlivec vymezuje směrem k vnějšímu světu. Práce ovlivňuje společenský status, přináší další cíle, naplňuje smysl bytí, slouží k uvědomování sebe sama, přináší prožitek vlastní sebeúcty a sebehodnoty. Větší soběstačnost, nezávislost, moc a finanční zabezpečení sice zmenšuje závislost žen na mužích, ale nesnižuje potřebu vzájemné lásky a soužití.

Při pracovním úspěchu zažívá člověk uspokojení, radost a úsilí k dosažení dalších cílů je stupňováno, posilováno. Na biochemické rovině dochází k vyplavování endorfinů, mozkových peptidů, jejichž účinek je podobný účinkům morfinu. Endorfiny ovlivňují kvalitu spánku, nálady, zvyšují práh bolesti a spolu s adrenokortikotropními hormony pomáhají překonávat silnou zátěž a stresové reakce (Telcová, 2002, s. 10).

Se jmenováním žen do řídících a vedoucích funkcí je vždy spojena větší skepse než při jmenování mužů a zejména ve velkých soukromých firmách dosud panují výrazné předsudky především proto, že jsou ženy více vázány na rodinné

povinnosti, jsou psychicky labilnější a zdaleka se netěší mezi podřízenými takové autoritě a mohou být i předmětem sexuálního zájmu.

Mužské kolektivy obvykle hůř akceptují ženu ve funkci manažera, kdežto ženské kolektivy nadřízeného muže běžně přijímají. Ryze ženské kolektivy mají navíc svá specifika. Ženy neuznávají danou pracovní hierarchii, chovají se individualisticky a na stejných pracovních pozicích bývají mezi sebou často nepřístupné a někdy až nepřátelské, tyto spory jsou však spíše v rovině názorové, než-li bojem o vedoucí pozici.

Na druhé straně k udržování stávajícího genderového režimu organizace přispívají ženy, které se jako jedny z mála dostaly na nejvyšší pozice a na chodu organizace se podílejí. Tyto ženy jsou přesvědčeny, že jedinou cestou k jejich úspěchu je naprosté přizpůsobení se daným pravidlům organizace a vyžadují stejné chování od svých podřízených" (Křížková, 2003. s. 453).

Ženy manažerky často prožívají krizi *genderové identity* (Boháčová, 2004; Křížková a Pavlica, 2004). Zatímco vůči „běžným“ ženám se vymezují především prostřednictvím zdůrazňování svých výkonových a maskulinních charakteristik, s muži-manažery se srovnávají zdůrazňováním femininních vlastností, poukazováním na konflikt rolí a na neochotu společnosti akceptovat ženy v managementu. V souvislosti s touto skutečností potom řeší řadu praktických dilemat, týkajících se smyslu manažerské kariéry a jejího cíle, plánování rodinného života, mateřství a volného času.

5.3 Shrnutí kapitoly

Maskulinní charakter organizace preferuje průbojnost a agresivitu před solidaritou, soutěživost před spoluprací, aktuální výkon před potencionálním, racionalitu před emocemi a intuicí, práci před soukromým a rodinným životem, vnitřní organizační zájmy před vnějšími, kvantitativní ukazatele úspěchu před kvalitativními.

Na jedné straně nemají ženy rovné podmínky ve srovnání s muži právě proto, že jejich prestiž je snížena připisovaným statusem pozice, s níž je žena nejčastěji spojována - např. s pozicí sekretářky či asistentky, a na druhé straně se žena sama spolupodílí na udržování těchto stereotypně zavedených pravidel. Jestliže se jí podaří v maskulinními principy ovládané organizaci překonat svůj statusový obraz a dostane se na vrcholové řídicí pozice, nabude přesvědčení, že se musí přizpůsobit daným pravidlům organizace, aby si zajistila své postavení (Křížková, 2003, s. 453).

V prostředí nejistoty a bez dostatečně pocítované argumentace o potřebě a užitečnosti působení femininního prvku v procesu řízení se snaží potlačit svou ženskost. Organizací je ale dále identifikována s mateřstvím, péčí o děti a s domácím životem, anebo jsou tato fakta ignorována.

Nesporným handicapem žen je také skutečnost, že „... z dlouhodobého hlediska nezastávaly pozice, ve kterých

by se naučily a mohly používat formální autoritu, a musí najít jiné způsoby ovlivňování lidí" (Šnýdrová, 2006, s. 70). Také se nemohou opřít o historii prověřené vzory ženských stylů řízení organizace.

6. ZÁVĚR

Současná společnost se v mnoha oblastech odlišuje od společností našich nedávných předků v jiných aspektech však kontinuita mezi minulostí a současností zůstala zachována.

V jednotlivých kapitolách této práce byly prezentovány argumenty poukazující na skutečnost, že přetrvávající genderové nerovnosti a nedůvěra v pracovní kompetentnost žen a s tím související jejich nepoměrné zastoupení v řídicích funkcích, jsou podmíněny především společenskými stereotypy, socializací, nedostatkem příležitostí prokázat ženské manažerské schopnosti a ztíženými možnostmi plně se věnovat kariérním příležitostem i vzdělávání, které je pro udržení vrcholové pozice nezbytné.

Výchozím předpokladem předkládaného textu byla srovnatelnost kvalit ženských a mužských pracovních schopností a silný vliv ideologie mateřství a rodiny na rozhodování o kariérní dráze žen-manažerek, přičemž ne všechny ženy mají zájem setrvávat ve strukturovaném a náročném prostředí genderovaného režimu a usilovat o skloubení práce a rodiny a volí jednu či druhou variantu.

Za základní příčinu nepoměrného zastoupení žen ve vrcholových funkcích lze považovat stereotypní představy o ženě o její nezastupitelné roli v mateřství a v činnostech spojených s domácností.

Přiznáním této příčiny je však manifestována nesourodost mezi společenským vývojem a vývojem rolí. Patriarchálně zaměřená společnost si přiznává technickou a informační revoluci, zaměřenost na výkon a racionalismus, představám o změnách v rámci genderového kontraktu se ale brání.

Veškerý pokrok přesto nasvědčuje tomu, že současná doba není jen nucena přehodnotit „paradigma“ výkonnosti a neustálého růstu a přejít od ekonomického technocentrismu k výrobě ekologicky šetrných technologií a ke „kvalifikované ekonomice“ (Straka, 2000, s. 153), ale také přestat ignorovat genderovou problematiku a „femininní“ styl vedení a odpoutat se od obecné nepřijatelnosti faktu, že by žena mohla být kompetentní v činnostech, jež by měly dopad i na ekonomický přínos pro muže.

Tato konstatování se v řešení samotného problému stávají sama o sobě neproduktivními, protože lokalizují problém na úrovni jednotlivců a jejich předsudků, názorů atd. a odvádí pozornost od strukturální povahy nerovností, a tedy i od nutnosti měnit nastavení společenských struktur a institucí.

V naší společnosti stále působí řada genderových stereotypů, v oblasti vymezování genderové identity žen a mužů v české kultuře má významnou roli tradiční přístup, založený na separaci pracovního a rodinného života a na

preferenci maskulinních hodnot a modelů chování, ale to je pouze jeden aspekt problému.

Nerovnosti mezi muži a ženami mají nejen individuální, ale i institucionální rozměr. Všechny společenské instituce jsou genderované svým systematickým produkováním a reprodukováním genderových rozdílů, odlišným chováním k ženám a k mužům z pohledu obsahu lidského kapitálu a zároveň ignorováním specifických potřeb spojených s péčí o děti či potřebné členy rodiny. Tak je posilováno samotné genderové dělení – muži a ženy jsou v jiných pozicích, jsou různě ohodnoceni za stejnou práci, jsou „vychováváni“ k akceptování mužské dominance a zdánlivá genderová neutralita institucí tyto nerovnosti pouze zakrývá.

„Ve světle zkušeností ze zemí, jež jsou v prosazování rovného zacházení s muži a ženami o něco dále než Česká republika, se však přesvědčení, že k odstraňování genderových nerovností postačí posilování povědomí a změna stereotypního myšlení a chování, jeví jako poněkud naivní“ (Pavlík, 2005).

Vzdělávání, rozšiřování mediální informovanosti o existujících genderových nerovnostech budou mít pouze omezené dopady, pokud nebude dostatek politické vůle prosadit účinná opatření a alokovat patřičné finanční a personální zdroje a zajistit, aby stávající instituce zabývající se touto problematikou nebyly vnímány pouze jako symbolické vyjádření mezinárodních úmluv, ke kterým se vláda zavázala.

Ze strany vlády by měla být pozornost věnována například kontrole dodržování pracovněprávních předpisů z hlediska rovnosti zacházení s muži a ženami, proaktivní spolupráce se sociálními partnery působícími v této oblasti, zaměřit se na komplexní řešení segregace povolání podle pohlaví a podhodnocování ženské práce, řešit systémem motivací pro zaměstnavatele a zaměstnavatelky k vytváření flexibilních pracovních míst (např. formou daňových úlev) atd.

Jeví se celá řada oblastí možných řešení, ale optimismus do jejich řešení pravděpodobně nepřinese ani současný Evropský rok rovných příležitostí, který zahájil premiér vlády České republiky Mirek Topolánek slovy:

„Těhotenství a mateřství je výsadou žen a tato výsada činí ženy apriorně odlišnými od mužů. Například na trhu práce. Je to přirozené, je to logické, je to zdravé. Žena se může svobodně rozhodnout děti nemít a pak jsem přesvědčen, že má stejné příležitosti uplatnění jako muž. S tím by měl zákon počítat a nevnučovat ženám ochranu, o kterou nestojí a která paradoxně vede k jejich diskriminaci. Pokud se žena rozhodne věnovat roli, kterou ji svěřila příroda, pak nepotřebuje, aby se jí zákon snažil srovnat s mužem“ (Topolánek, 2007).

Soupis bibliografických citací

- ARMSTRONG, M. 2005. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek
dotisk Praha: Grada Publishing a.s., 2002 (s. 199)
A Handbook of Human Ressource Management Praktice,
8 th edition ISBN 80-247-0469-2
- BAHENSKÁ, M. 2005. *Počátky emancipace žen v Čechách. Dívčí
vzdělávání a ženské spolky v Praze v 19. století.*
Praha: Libri 2005 (s. 21 - 30) ISBN 80-7277-241-4
- BAKALÁŘ, E. 2002. *Průvodce otcovstvím aneb bez otce se nedá
(dobře) žít.* Praha: Vyšehrad, 2002 (s. 3)
ISBN 80-7021-605-0
- BANDYOVÁ, J. 2007. Počet narozených převýšil počet
zemřelých. In *Český statistický úřad: Rychlé
informace* [online] Praha: Český statistický úřad
[cit.2007-03-22]
Dostupné na WWW:
<<http://www.czso.cz/csu.nsf/informace/coby032207.doc>>
- BARON-COHEN S. 2003 *The Essentials Diference: Men, Women
and the Extreme Male Brain.* London: Penguin
ISBN 1-56414-132-2
- BARŠA, P. 2002. *Panství člověka a touha ženy, Feminismus
mezi psychoanalýzou a poststrukturalismem.* Praha:
Sociologické nakladatelství 2002 ISBN 80-86429-06-7
- BAUMAN, Z. 1997. *Myslet sociologicky. Netradiční uvedení
do sociologie.* Přel. J. Ogrocká Praha:
Sociologické nakladatelství 1997 (s. 112) *Thinking
Sociologically* ISBN 80-85850-14-1

- BEM, S. L. 1993 *The Lenses of Gender : Transforming the Debate on Sexual Inequality*. New Haven: London: Yale University Press ISBN 0-300-06163-3
- BERGER, P. L. 2003. Pozvání do sociologie: humanistická perspektiva. Přel. J. Ogrocký 2. vyd. Brno : Brrister and Principal, 2003 (s. 34) *Invitation to Sociology* ISBN 80-85947-90-0
- BRIERLEY, J. 1996 Sedm prvních let rozhoduje. Překl. K. Balcar Praha: Portál 1996 (s. 16 - 30) *Give me a child until he eis seven* ISBN 80-7178-109-6
- BOHÁČOVÁ, J. 2004 Vytváření podmínek pro rovnocenné uplatnění žen a mužů v hospodářství a jeho řídicích složkách - rozbor řešení grantového projektu. In *Fakulta podnikohospodářská VŠE v Praze: Pro studenty* [online] 12.2.2004 Praha: VŠE [cit.2007-02-21] Dostupné na WWW: <http://fph.vse.cz/pro_studenty/texty.asp?sub=d&et&pk=288>
- BOURDIEU, P. 2000. Nadvláda mužů. Přel. V. Dvořáková Praha: Karolinum Univerzita Karlova 2000 *La domination masculine* ISBN 80-7184-775-5
- CONNELL, R. W. 2005 Gender. 3rd ed. Cambridge: Polity Press 2005 ISBN 0-7456-2716
- ČERMÁKOVÁ, M. 2000. Zaměstnanost, pracovní kompetence a perspektivy české pracující ženy. In MAŘÍKOVÁ, H. *Proměny současné české rodiny*. Praha: Sociologické nakladatelství 2000 (s. 85 - 98) ISBN 80-8585093-1
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD 2007. Stručná historie genderové problematiky v ČR. In *Český statistický úřad, 2007* [online] Dostupné na WWW:

- <http://WWW.czso.cz/csu/cizinci.nsf/o/genprobl-historie_genderove_problematiky_v_cr>
- ELSHTAINOVÁ, J. B. 1997. Veřejný muž, soukromá žena. Ženy ve společenském a politickém myšlení
Přel. M. Freiová Praha : Institut pro
středoevropskou kulturu a politiku 1997
*Public Man, Private Woman. Women in Social
and Political Thought* ISBN 80-86130-07-X
- GAZDAGOVÁ, M - FISCHLOVÁ, D. 2006 Sondáž postojů
zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu
a zkušenosti s nimi. Praha: VÚPSV 2006
ISBN 80-87007-31-X
- GIDDENS, A. 2004. Sociologie. Přel. J. Jařab
Praha : Argo 2004 (s. 482 - 555)
ISBN 80-7203-124-4
- GLASSNER, J. J. 2004. Mezopotámie. Přel. J. Prosecký
Praha : Lidové noviny 2004 (s. 170) *La Mésopotamie*
ISBN 80-7106-664-8
- GOLEMAN, D. 1995 Emoční inteligence. Přel. M. Bílková
Praha: Columbus 1995 *Emotional Intelligence*
ISBN 80-85928-48-5
- HAKIM, C. 2000 Work - Lifestyle Choices in the 21st Century.
Preference Theory. New York: Oxford University Press
2000 ISBN 0-7382-0844-2
- HORNEYOVÁ, K. 2004. Ženská psychologie. Přel. L. Smetanová
Praha: Triton 2004 *Feminine psychology*
ISBN 80-7254-501-9
- CHARLES, N. 2002. Gender in Modern Britain. Oxford: Oxford
University Press 2002 ISBN 0-145-10403-3
- CHODOROW, N. J. 1999. *The Reproduction of Mothering:*

- Psychoanalysis and the Sociology of Gender*. 2nd ed.
Berkeley: University of California Press 1999 ISBN
0-520-22155-9
- CHODOROW, N. J. 1989. *Feminism and Psychoanalytic Theory*
2nd ed. New York: Yale University Press
ISBN 0-300-044178-8
- JANDOUREK, J. 2001. *Sociologický slovník*. Praha: Portál
2001 (s. 90; s. 185) ISBN 80-7178-535
- KAISER, D. 2005. Muži jsou chytřejší než ženy, tvrdí
britští vědci. In BBC czech.com [online] (26.8.2005)
Britanie: BBC [cit.2007-03-03] Dostupné na WWW:
<http://www.bbc.co.uk/czech/britain/story/2005/08/050826_uk_clevermen.shtm>
- KALENDÁRIUM, 2007 8. března - 14. března. In *Kalendárium*
[online] Praha: Knihovna Akademie věd ČR
[cit.2007-02-02] Dostupné na WWW:
<<http://www.quido.cz/kalendarium/0803-1403.htm>>
- KANTER, R. M. 1977 *Men and Women of the Corporation*.
New York: Basic Books ISBN 0-465-04453-0
- KELBLOVÁ, L. 2006. Čeští žáci v mezinárodním srovnání.
Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání - Tauris
2006 (s. 13) ISBN 80-211-0524-0
- KELLY, J. 2005. Men and Women Achieve Intelligence
Differently. In *Neuropsychiatry Reviews March*
[online] 2005, Vol. 6, No. 2. Parsippany (New
Jersey): Quadrant HealthCom Inc. [cit. 2007-02-02]
Dostupné na WWW:
<<http://www.neuropsychiatryreviews.com/mar05/menandwomen.html>>
- KIMUROVÁ, D. 2002 Intelektuální rozdíly mezi muži a

- ženami jsou určovány hormony. In *Britské listy*
[online] 31.5.2002 ISSN 1213-1792
[cit- 2007- 03-02]Dostupné na WWW:
<http://www.blisty.cz/2002/5/31/art10657.html>>
- KOPECKÝ, M. 2004. *Sociální hnutí a vzdělávání dospělých*.
Praha: Eurolex Bohemia 2004 (s. 27 - 77)
ISBN 80-86432-96-3
- KOUBOVÁ, K. 2005. Do vedení firem se dostává více žen.
In *Mladá fronta Dnes* Praha: Mafra 2005
ročník 16, č. 69 sešit B s. 2 ISSN 1210-1168
- KOUKOLÍK, F. 2003. O vztahu mozku a paměti. In *Psychiatrie*
[online] 2003 [cit.2007-03-03]Praha : Tigis
Dostupné na: WWW:
<<http://www.tigis.cz/PSYCHIAT/PSYCH100/05kouk.htm>>
- KOUKOLÍK, F. 2005. Matematika, drahé dívky. In *Víkend*
HN.IHNED.CZ [online]18.11.2005 Praha: Economia
OnLine, ECONOMIA a.s. ISSN 1213-7693
[cit.2007-02-02] Dostupné na WWW:
<http://vikend.ihned.cz/1-10007070-17228720-v00000_d-a6>
- KŘÍŽKOVÁ, A. - PAVLICA, K. 2004 *Management genderových*
vztahů. Praha: Management Press 2004
ISBN 80-7261-117-8
- KŘÍŽKOVÁ, A. 2003. Kariéerní vzorce žen v managementu.
Strategie žen v rámci genderového režimu organizace
In *Sociologický časopis/ Czech Sociological Review*
2003, Vol.39, No.4 [online] Praha: Sociologický
ústav AVČR 2003 [cit.2007-02-05] Dostupné na WWW:
<http://esreview.soc.cas.cz/upl/archiv/filesú230_42kriz16.pdf>

- KUNCZIK, M. 1994. *Základy masové komunikace*.
Přel. Š. Kudrnáčová, M. Šmíd Praha: Karolinum 1995
(s. 5) ISBN 80-7184-134-X
- LIPOVETSKY, G. 1997 *Třetí žena*. Přel. M. Pokorný
La troisieme femme Praha: Prostor 1997
(s. 249 - 252) ISBN 80-7260-030-3
- MALÍNSKÁ, J. 2005. *Do politiky prý žena nesmí - proč?*
Praha: Libri 2005 (s. 44 - 53) ISBN 80-7277-295-3
- MAŘÍKOVÁ, H. aj. 2000. *Proměny současné české rodiny*
Praha: Sociologické nakladatelství 2000
(s. 101 - 132) ISBN 80-85850-93-1
- MATĚJČEK, Z. 1996 *Co, kdy a jak ve výchově dětí* Praha:
Portál 1996 ISBN 80-7178-320-X
- MEDIEVALISTIKA 2006 *Medievalistika*. In *Encyklopedie CoJeCo*
[online] 16.6.2006 [cit.2006-07-10]
Dostupné na: WWW:
<http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=388853&s_lang=2&title=medievalistika>
- MIKŠÍK, O. 2003. *Psychologická charakteristika osobnosti*.
Praha: Karolinum 2003 (s. 136 - 134)
ISBN 80-246-0240-7
- MORRIS, D. 1995 *Lidské mládě. Co nevíte o nemluvňatech*.
Přel. Š. Kovařík Praha : Argo 1995 *Babywatching* ISBN
80-85794-77-2
- MPSV, 2005. *Princip rovného zacházení s muži a ženami
v zaměstnání*. In *Ministerstvo práce a sociálních
věcí* 3.5.2005 [online] Praha : Ministerstvo práce a
sociálních věcí[cit.2007-02-03].
Dostupné na WWW:
<<http://www.mpsv.cz/clanek.php?lg=1&id=955>>

- NAKONEČNÝ, M. 1997. *Encyklopedie obecné psychologie*.
2.vyd. Praha: Academia 1997 (s. 296 - 372)
ISBN 80-200-0625-7
- NAKONEČNÝ, M. 1993 *Základy psychologie osobnosti*. Praha:
Management Press 1993 ISBN 80-85603-34-9
- NITZSCHE, I. 2005. Jak rozumět a konkurovat mužům na
Pracovišti. Přel. A. Fejglová Praha :
Grada Publishing, a.s. 2005
Wie frauen sie durchschauen und für sich nutzen
ISBN 80-247-1128-1
- OAKLEYOVÁ, A. 2000. Pohlaví, gender a společnost. Přel.
M. Poláčková, M. Poláček Praha: Portál 2000
Sex, Gender and Society ISBN 80-7178-403-6
- OSVALDOVÁ, B. 2004. *Česká média a feminismus*. Praha:
Libri 2004 (s. 23 - 53) ISBN 80-7277-263-5
- PALÁN, Z. 2002. *Lidské zdroje, výkladový slovník*. Praha:
Academia 2002 (s. 203) ISBN 80-200-0950-7
- PATEMAN, C. 2000. Sexuálna zmluva Bratislava:
Zaujmove združenie žien Aspekt 2000
The sexual contract
- PARSONS, T. 1955 The American family: Its relations to
Personality and to the social structure. In
PARSONS, T. - BALES, R. F. (Eds.) Family,
socialization and interaction process Glencoe, IL:
The Free Press 1955 (s. 3 - 33)
- PAVLÍK, P. 2005 *Stínová zpráva v oblasti rovného zacházení
a rovných příležitostí žen a mužů*. Praha: Gender
Studies,o.p.s. 2005 ISBN 80-86520-04-8
- PELKOVÁ, L. 2000 Pracovní spokojenost současných manažerů

- a její širší souvislosti. In *Psychologie v ekonomické praxi* č. 3 - 4/ 2000, ročník XXXV.
S. 137 - 152 Praha: Karolinum 2000 ISSN 0033-300X
- POWELL, G. N. 2003. *Women and Men in Management* 3rd ed.
California: Sage Publications., Thousand Oaks
2003 ISBN 0-7619-2196-6
- RABUŠIC, L. 2007. Rodina, práce a reprodukční strategie
aneb preferenční teorie v ČR. In. *Masarykova
univerzita; Detail projektu* [online] Brno :
Masarykova univerzita [cit. 2007-03-03]
Dostupné na WWW:
<<http://www.muni.cz/research/projects/1956>
- RENZETTI, C. M. - CURRAN, D. J. 2003. *Ženy, muži a
Společnost. Přel. P. Pavlík* Praha: Karolinum 2003
Women, Men and Society ISBN 80-246-0525-2
- ROWBOTHAM, S. 1973 *Woman's Consciousness, Man's World.*
Baltimore: Penguin Books ISBN 0-8058-1268-7
- RUISEL, I. 2000 *Základy psychologie inteligence.* Praha:
Portál 2000 (s. 83 - 84) ISBN 80-7178-425-7
- RYCROFT, Ch. 1995. *A Critical Dictionary of
Psychoanalysis.* 2nd. ed. London: Penguin Books
1995 (p. 57) ISBN 0-14-051310-8
- SIMERSKÁ, L. 2005. Rovné příležitosti a zlepšování postavení
žen v kontextu zahraničních investic do ČR. In *Ženy
na trhu práce Genderový balíček 3/2005*
(s. 11 - 22) [online] Praha: Gender Studies, o.p.s
Dostupné na WWW:
<[http://www.feminismus.cz/download/GB_trhprace_0305.
pdf](http://www.feminismus.cz/download/GB_trhprace_0305.pdf)>
- SLOVNÍČEK POJMŮ, 2006. In *Feminismus o ženách, mužích,*

- feminismu a gender studies*. 2006 [online]
Praha: Gender studies o.p.s.
[cit.2007-02-05] Dostupné na WWW:
<<http://www.feminismus.cz/slovnicek.shtml>>
- SMAILAGIČ, S. 2006. Česko obsadilo v žebříčku genderové nerovnosti v roce 2006 53. místo. In Genderová informační a tisková agentura; Zpravodajství 29. 11. 2006 [online] Praha: Gita ISSN 1802-3894
[cit.2007-03-22] Dostupné na WWW:
<http://www.ta-gita.cz/zpravodajství/cesko-obsadilo-v-zebricku-genderove-nerovnosti>>
- SMÉKAL, V. 2002. Pozvání do psychologie osobnosti. Brno: Barrister and Principal 2002 (s. 41)
ISBN 80-85947-80-3
- STRAKA, J. 2000. Nové podoby organizací. In *Psychologie v ekonomické praxi* č. 3 - 4/ 2000, ročník XXXV.
S. 153 - 160 Praha: Karolinum 2000 ISSN 0033-300X
- SVOBODA, M. 1999 *Psychologická diagnostika dospělých*.
2. vyd. Praha: Portál 1999
ISBN 80-7178-327
- ŠNÝDROVÁ, I. 2006. Manažerka a stres. Praha: Grada Publishing 2006 ISBN 80-247-1272-5
- TÁBORSKÁ, O. 2007. Hospodyně jen pro bohaté, ale kdepak.
In *Magazín deníku Právo & portálu Seznam.cz; Styl*
[online] 8.1.2007 [cit.2007-03-03] Dostupné na WWW:
<<http://www.novinky.cz/zena/styl/hospodyne-jen-pro-bohate-ale-kdepak-105405aqv7a.html>>
- TELCOVÁ, J. 2002. Workholismus. In *Prevence sociálně patologických jevů* Brno: Ústav psychologického poradenství a diagnostiky 2002 1. č. (s. 3 - 4)

- THOMPSON, K. 2004. *Klíčové citace v sociologii*. Hlavní Myslitelé, pojmy a témata. Přel. J. Orgocký Brno: Barrister and Principal 2004 (s. 214, s. 240)
Key Quotations in Sociology ISBN 80-85947-68-4
- TOPOLÁNEK, M. 2007. Projev při slavnostním zahájení Evropského roku rovných příležitostí. In *Hospodářské noviny* iHNed.cz
Zpravodajství[online]2.4.2007 Praha: Economia
ISSN 1213-7693 Dostupné na WWW:
http://cesko.ihned.cz/c3-23154985-002000_d-cele-znení-projevu-mirka-topolanka-k-evropskemu-roku>
- TUČEK, M. 2000. Stratifikace společnosti a hodnotové orientace: shody a rozdíly mezi muži a ženami v oblasti práce. In MAŘÍKOVÁ, H. *Proměny současné české rodiny* Praha: Sociologické nakladatelství 2000 (s. 62 - 80) ISBN 80-85850-93-1
- VÁGNEROVÁ, M. 2004. *Psychopatologie pro pomáhající Profese*. Praha: Portál 2004 (s. 107, s. 470)
ISBN 80-7178-802-3
- VALIŠOVÁ, A. 1998. *Asertivita v rodině a ve škole aneb zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli*. Jinočany: H a H 1998 (s. 45)
- WAJCMAN, J. 1980. *Managing like a Man: Women and Men in Corporate Management*. Pensilvania: Pensilvania State University Press 1980 ISBN 0-271-01848-8

Příloha:

Komparace distribuce mužů a žen v manažerských pozicích podle třídění KZAM 1

| Třídy a skupiny KZAM 1, v % | Ženy | Muži | Celkem | Podíl žen |
|--|--------------|--------------|---------------|------------------|
| Třída „zákonodárci“ | 4,9 | 8,0 | 7,1 | 19,2 |
| V tom skupiny: | | | | |
| Zákonodárci | 1,2 | 3,2 | 2,7 | 13,0 |
| Vyšší státní úředníci | 1,1 | 3,6 | 2,9 | 10,7 |
| Vedoucí pracovníci polit., zájm. a odborných organizací | 0,4 | 0,5 | 0,5 | 22,0 |
| Přednostové, tajemníci a vedoucí pracovníci okresních a obecních úřadů | 2,2 | 0,6 | 1,1 | 57,5 |
| Třída „vedoucí a řídící pracovníci velkých organizací“ | 38,9 | 31,6 | 33,7 | 32,5 |
| V tom skupiny: | | | | |
| Ředitelé a prezidenti velkých organizací | 1,1 | 1,4 | 1,3 | 23,6 |
| Vedoucí pracovníci výrobních a provozních útvarů | 21,3 | 19,5 | 20,0 | 29,9 |
| Vedoucí pracovníci univerzálních dílčích celků | 16,5 | 10,6 | 12,3 | 37,8 |
| Třída a skupina „vedoucí a ředitelé malých organizací“ | 56,2 | 60,4 | 59,3 | 26,6 |
| Celkem | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 28,1 |

Pramen: Primární data výběrového šetření pracovních sil
za 2. čtvrtletí 2004, ČSÚ 2005

Výpočet: VÚPSV

(KRAUSE, D. 2005. Moderní společnost a její proměny: Gender v managementu. Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu. In VÚPSV [cit. 2007-02-03]

Dostupné na WWW: <http://www.vupsv.cz/Fultext/vz_178.pdf>

Evidenční list knihovny

Diplomové práce se půjčují
p o u z e p r e z e n č n ě !

UŽIVATEL

Leona Pilinová

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

Pilinová, Leona: Sociologické a psychologické příčiny

nepoměrného zastoupení žen v řídicích

funkcích

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a
bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

| Jméno uživatele, bydliště | Katedra (pracoviště) | Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita | Datum, podpis |
|---------------------------------|-------------------------|---|------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Pokračování evidenčního listu knihovny

| Jméno uživatele, bydliště | Katedra (pracoviště) | Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita | Datum, podpis |
|---------------------------------|-------------------------|---|------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Pokračování evidenčního listu knihovny

| Jméno uživatele, bydliště | Katedra (pracoviště) | Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita | Datum, podpis |
|---------------------------------|-------------------------|---|------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Pokračování evidenčního listu knihovny

| Jméno uživatele, bydliště | Katedra (pracoviště) | Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita | Datum, podpis |
|---------------------------------|-------------------------|---|------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |